



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DENISA MAJCHRÁKOVÁ

AUTOR PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARTIN PERNICA, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Denisa Majchráková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

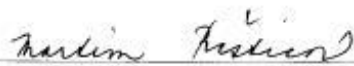
Seznam odborné literatury:

- BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2006, 196 s. ISBN 80-7261-145-3.
- GRUNWALD, R. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2001. 318 s. ISBN 80-86119-47-5.
- GRUNWALD, R. Analýza finanční důvěryhodnosti podniku. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
- SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.




PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt

Cílem mé diplomové práce je provedení komplexní analýzy firmy. V práci jsou využity analýzy PESTE, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a Fundamentální analýza. Na základě těchto analýz byly zjištěny nedostatky a navržena vhodná zlepšení. Hlavními problémy vycházejících z výsledných analýz je vysoké procento nákladů vynaložené na prodané zboží a špatná platební morálka odběratelů, díky nimž je firma nucena přistoupit k bankovním úvěrům. Proto je nutné tyto problémy eliminovat, a tím firma dosáhne vyšší obchodní marže a vyššího výsledku hospodaření.

Klíčová slova

SWOT analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, poměrové ukazatelé, Z-skóre

Summary

The aim of this thesis is to undertake a comprehensive analysis of the company. In this thesis is used in the analysis PEST Porter's five forces model, SWOT analysis and fundamental analysis. Based on this analysis were identified shortcomings and proposed improvements. The main problems arising from the resulting analysis is a high percentage of the cost of goods sold, poor payment behavior of customers, through which the company is forced to proceed to bank loans and. It is therefore necessary to eliminate these problems that the company achieves higher margins and higher profit.

Keywords

SWOT analysis, Porter's five forces model, financial analysis, ratio indicators, Z-score

Bibliografická citace

MAJCHRÁKOVÁ, D. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Pernica, Ph.D

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce Analýza vybrané firmy je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Kroměříži dne 26. května 2011

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost během zpracovávání mé diplomové práce. Především děkuji za pozornost, kterou mi věnoval Ing. Martin Pernica Ph.D. zejména za poskytnutí odborných rad a praktických připomínek. Také bych chtěla poděkovat firmě Glasspol, spol. s.r.o. za možnost vypracování práce a ochotu jejich zaměstnankyň Bc. Kateřině Měchurové a Ing. Miroslavě Šilberské, které mi poskytly důležité informace a podklady.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Metody zpracování	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Analýza marketingového prostředí	12
2.2 PEST analýza	13
2.3 Porterova analýza.....	14
2.4 Hodnotový řetězec	16
2.5 SWOT analýza.....	18
2.6 Finanční analýza	21
2.6.1 Zdroje finanční analýzy	21
2.6.2 Metody finanční analýzy	23
2.6.3 Rozdílové ukazatele	25
2.6.4 Poměrové ukazatele	25
2.7 Bonitní a bankrotní modely	31
2.7.1 Kralickův rychlý test.....	32
2.7.2 Index IN05	34
2.7.3 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre).....	35
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1 Představení firmy Glasspol, spol. s.r.o.	37
3.1.1 Předmět činnosti	38
3.1.2 Síť skladů firmy Glasspol, s. r. o.	39
3.1.3 Zaměstnanci	40
3.2 PEST analýza.....	41
3.3 Porterova analýza.....	46
3.4 Hodnotový řetězec	51
3.4.1 Primární činnosti.....	51
3.4.2 Podpůrné činnosti	52
3.5 SWOT analýza.....	53
3.6 Fundamentální analýza	56
3.6.1 Majetková struktura firmy	56

3.6.2	Finanční struktura firmy	58
3.6.3	Výkaz zisku a ztrát.....	61
3.7	Rozdílové ukazatele	64
3.7.1	Čistý pracovní kapitál	64
3.8	Poměrové ukazatele	64
3.8.1	Analýza ukazatelů likvidity	64
3.8.2	Analýza ukazatelů aktivity.....	66
3.8.3	Analýza ukazatelů rentability	67
3.8.4	Analýza ukazatelů zadluženosti.....	69
3.8.5	Analýza stavu kapitalizace.....	69
3.8.6	Ukazatele produktivity	70
3.9	Bonitní a bankrotní modely	71
3.9.1	Kralickův Quick test	71
3.9.2	Altmanova formule bankrotu (Z-skóre).....	72
3.9.3	Index IN05	72
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
5	ZÁVĚR	79
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
7	SEZNAM ZKRATEK	82
8	SEZNAM TABULEK	83
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
10	SEZNAM GRAFŮ	85
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Při výběru tématu pro mou diplomovou práci bylo hlavním vodítkem najít si takové téma, které by bylo zajímavé pro mě a zároveň určitým přínosem pro analyzovanou firmu Glasspol, spol. s.r.o.

Téma „Analýza vybrané firmy“ jsem si nakonec zvolila z toho důvodu, že znalost jednotlivých faktorů ovlivňující firmu je v dnešní době důležitá. Díky nimž manažeři dokážou rozpoznat situaci uvnitř, úspěšně bojovat proti konkurenci a dosahovat vyššího zisku.

V rámci analyzovaného období 2007 – 2009 byla zkoumána současná situace firmu a to za pomoci mnou vybraných analýz, které mi poslouží k lepšímu pochopení situace uvnitř a vně firmy. Na základě těchto analýz zjistím nedostatky, se kterými se potýká, a navrhnou k nim vhodná řešení.

Pro analýzu současného stavu firmy použiji PESTE analýzu k poznání vnějšího okolí firmy, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil zjistím mimo jiné i největší konkurenty v oboru, SWOT analýza mi poslouží k odhalení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb a Fundamentální analýza spolu s poměrovými a rozdílovými ukazateli mi pomůže lépe proniknout od účetních výkazu.

Důležitým zdrojem informací pro mou diplomovou práci se staly interní materiály, které mi byly propůjčeny firmou.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE

Ve své diplomové práci analyzuji firmu Glasspol, s.r.o., jejímž předmětem činnosti je velkoobchod s plastovými vodovodními a kanalizačními rourami a tvarovkami. Zaměřím se jak na vnější a vnitřní okolí firmy tak na finanční situaci uvnitř dané firmy. K posouzení stávající situace mi poslouží materiály poskytnuté firmou (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výroční zpráva atd.) a to za analyzované období 2007 – 2009. Na základě zjištěných poznatků navrhu řešení vhodné pro danou firmu, které by mohly vést ke zlepšení současně situace firmy. V mojí práci jsem si stanovila několik dílčích cílů a to:

- provedení analýzy dané firmy na základě teoretických poznatků, které jsem získala četbou literatury a studiem
- zpracování výsledků z provedených analýz
- navrhnutí vhodných řešení, které povedou ke zlepšení stávající situace.

1.1 Metody zpracování

Stávající situaci firmy posoudím na základě vybraných analýz a modelů:

- PEST analýzy – analýza vnějšího okolí firmy
- Porterovu analýzy – analýza vnitřního okolí, neboli oborová
- SWOT analýzy – analýza slabých a silných stránek
- Analýzy poměrových a rozdílových ukazatelů – např. čistý pracovní kapitál, rentabilita, zadluženost
- Bonitních a bankrotních modelů – Z-skóre, Index IN05.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují firmu (rozvoj, transakce, vztahy s cílovými zákazníky). Žádný tržní subjekt není izolovaný, působí na něj mnoho vlivů. (16)

Analýza marketingového prostředí zkoumá konkrétní aktuální situaci na trhu, na nějž se zaměřuje daná firma a lze ho rozdělit do dvou základních částí a to:

- makroprostředí (někdy bývá označováno za vnější prostředí)
- mikroprostředí (někdy také vnitřní prostředí). (8)

Marketingové makroprostředí

Někdy označováno jako globální makroprostředí. Je sestaveno z několika skupin faktorů, které ovlivňují firmu zvenčí, čímž působí přímo i nepřímo na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je ani pořádně kontrolovat, spíše je pouze bere na vědomí a snaží se o nich vědět co nejdříve, aby na ně mohla svými aktivitami co nejrychleji a nejvýhodněji reagovat. Analýzou těchto faktorů se zabývá tzv. PEST analýza, která je popsána níže. (8)

Marketingové mikroprostředí

Do marketingového mikroprostředí firmy jsou zahrnováni zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, marketingovými zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence.

Tyto všechny činnosti firmy více či méně ovlivňují, firma je na nich do určité míry závislá, ale podstatné je to, že firma je může sama měnit. Např. výběr jiného dodavatele, uzavře spolupráci s konkurencí na určitém projektu atd. Mezi analýzy, které zkoumají toho prostředí, patří např. SWOT analýza nebo Porterova analýza (níže popsány). (8)

2.2 PEST analýza

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může zvládnout. (14)

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém firma působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat. (2)

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze použít PEST analýzu. Tato analýza vychází z prvních písmen jejího názvu a zahrnuje tyto faktory:

- politické (politicko-právní),
- ekonomické,
- sociální (sociokulturní)
- technologické.

V odborné literatuře je možné se setkat i s rozšířením této analýzy, a to o faktory legislativní a ekologických vlivů (PESTEL).

Cílem této analýzy je identifikování jen těch faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují.

Politické (politicko-právní) faktory

Mezi politické faktory lze zařadit např. politická stabilita, legislativa regulující podnikání, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, předpisy Evropské unie, atd.

Ekonomické

Jedná se např. o monetární politiku, HDP, ekonomický růst, státní výdaje, měnové kurzy, inflace, nezaměstnanost, atd.

Sociální (sociokulturní) faktory

Do těchto faktorů patří např. rozdělení příjmů, spotřební zvyky kupujících, demografické faktory, změny životního stylu, vzdělání, chování žen a mužů, atd.

Technologické

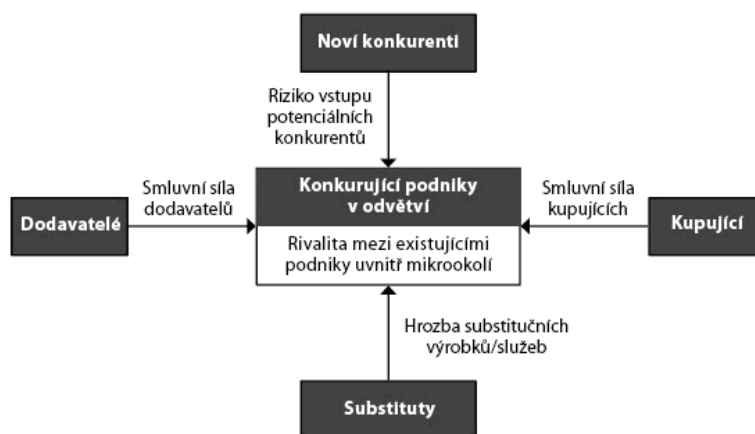
Do poslední kategorie lze zařadit např. státní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie, atd. (14)(2)

2.3 Porterova analýza

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem, proto se jim také někdy říká Porterovy strategie nebo generické strategie. (2)

Tato analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává pravdivý obrázek o možných ohroženích. Porter tvrdí, že firma dříve než vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí firmy. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů. (18)

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. (26)



Obrázek 1: Porterův model pěti sil, (Zdroj: „Oficiální portál pro podnikání a export“. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>)

Otázky, na které musí firma při provádění analýzy „pěti sil“ hledat odpovědi

- **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- **smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- **smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- **hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. (26)

2.4 Hodnotový řetězec

Hodnotová pozice není ve firmě vymezena pouze tím, co dělá pro zákazníka, který chce hodnotu a chce za ni zaplatit, ale pozornost je třeba věnovat i tomu jak zákazníkovi hodnotu zabezpečit. (7)

Analýza hodnotového řetězce vychází z prací Michaela Portera. Slouží k:

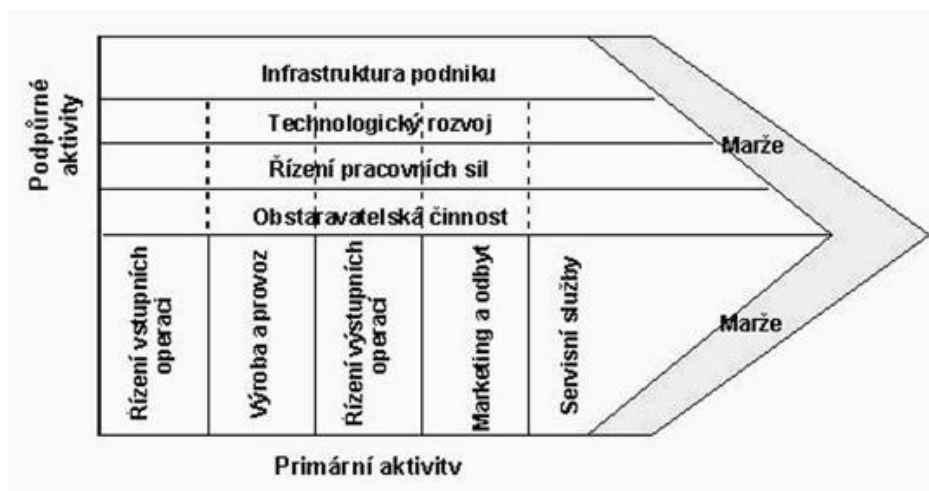
- lepšímu porozumění jednotlivých činností ve firmě;
- identifikaci konkurenčních výhod;
- nalezení pozice firmy v rámci hodnotového systému, tzn. v řetězci dodavatelů a zákazníku, neboť každá firma je většinou součástí určitého systému a nestojí osamoceně. (2)

Analýza také pomůže objasnit, které činnosti firma dělá lépe než ostatní a které činnosti dělá lépe někdo jiný (tzv. outsourcing – pokud by firma pomocí této analýzy zjistila, že je něco lepší nebo levnější koupit než vyrobit, tak by to měla kupovat).

V podstatě tato analýza popisuje jednotlivé činnosti realizované ve firmě a dává je do vztahu s analýzou konkurenceschopnosti firmy. (2)

Základní myšlenka spočívá v tom, že hodnota je vytvářena primárními činnostmi (takové činnosti, které jsou přímo spojeny s vytvořením a dodáním výrobku - nákupem, výrobou, servisem atd.). Další činnosti, které jsou označovány jako podpůrné (nejsou přímo zapojeny do výroby, ale mohou vést ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti - financování, řízení lidských zdrojů, technologie atd.), přidávají hodnotu celé firmě. (9)

(7)



Obrázek 2: Hodnotový řetězec, (Zdroj: „Strateg.cz“. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

Primární činnosti

- vstupní logistika
 - dodání a skladování surovin, materiálů, inventura, jejich dodávky do výroby.
- provoz a výroba
 - přeměna vstupů ve výstupy (vlastní výroba hotových výrobků a služeb, testování, balení, údržba zařízení)
- výstupní logistika
 - aktivity spojené se skladováním a distribucí hotových výrobků k zákazníkům (vyřízení objednávky, doprava)
- marketing a prodej
 - identifikace přání zákazníků, informování zákazníků o výrobku a službě (reklama, podpora prodeje a vlastní prodej)
- služby
 - poprodejní servis a služby zákazníkům (podpora zákazníkům, instalace, opravy, náhradní díly)

Podpůrné činnosti

- infrastruktura firmy

- organizační struktura, kontrolní systém jako kontrola kvality, finance, management firmy, podniková kultura
- řízení lidských zdrojů
 - nábor zaměstnanců, trénink a rozvoj, péče o zaměstnance, motivace
- technický vývoj
 - vývoj nových technologií k podpoře aktivit dodávajících hodnotu: CRM, e-commerce, výzkum a vývoj, zpracování informací
- nákup
 - nákup materiálu, zařízení náhradních dílů.
 - Cílem je zajištění co nejnižších cen při nákupu v co nejvyšší kvalitě. (2)

Zisk firmy je pak závislý na efektivnosti prováděných činností. Je důležité, aby suma, kterou je zákazník ochoten zaplatit, převýšila náklady činností v hodnotovém řetězci. (2)

2.5 SWOT analýza

Analýza SWOT umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby. (5)

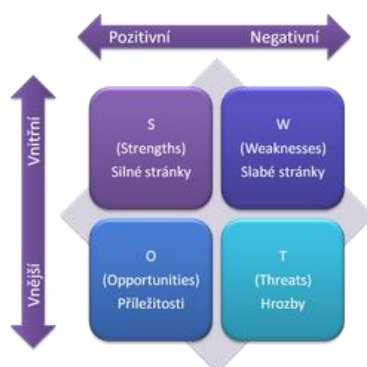
Poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. (2)

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů:

- S = strengths = silné stránky,
- W = weaknesses = slabé stránky,
- O = opportunities = příležitosti,
- T = threats = hrozby. (2)

SWOT matice

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na následujícím obrázku. (2)



Obrázek 3: SWOT matice, (Zdroj: „Byznys slovíčka“. Dostupné z: <http://www.byznysslovicka.com/swot>)

Silné stránky

Za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky

Jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy. Je důležité, aby firmy tyto slabé stránky co nejdříve identifikovala a snažila se je eliminovat.

Příležitosti

Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují firmu vůči konkurenci. Aby je mohla využít, musí je nejprve identifikovat.

Hrozby

Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Firma musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizovat. (2)

Při analýze silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je důležité, aby si firma odpověděla na určité otázky, např.

- silné stránky
 - Které složky marketingového mixu dosahují vyšší úrovně než u konkurence?
 - Jakým způsobem může firma využít těchto předností ve svůj prospěch?
- slabé stránky
 - Které složky marketingového mixu dosahují horší (nižší) úroveň než u konkurence?
 - Je spolehlivost a jakost našich výrobků horší než u konkurence?
 - Jsou ceny našich výrobků příliš vysoké?
- příležitosti
 - Můžeme očekávat, že dojde k růstu na určitém trhu?
 - Je možné očekávat vznik nových trhů?
- hrozby
 - Jak moc je pravděpodobné, že na trh vstoupí nová konkurenční firma?
 - Lze očekávat v nejbližší době pokles poptávky? (5)

Při sestavování SWOT analýzy se může vyskytnout problém, a to ten, že silné stránky mohou být chápány jako příležitosti a naopak a slabé stránky jako hrozby a naopak. Proto je důležité si uvědomit, že silné a slabé stránky patří do skupiny interních faktorů, jsou to ty faktory, které se bezprostředně týkají firmy, mají na ni vliv a firma je může ovlivnit. Příležitosti a hrozby se řadí mezi externí faktory, které firmu ovlivňují zvenčí. Firma je nemůže nijak ovlivnit, jen je může využít buď ve svůj prospěch, čili ji chápat jako novou příležitost nebo jí musí čelit (hrozba). (2)

2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí analýzy firmy, protože působí jako zpětná informace o tom, kam firma v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal. Výsledky finanční analýzy mohou totiž poskytnout cenné informace nejen pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí firmy, ale jsou s ním spjatí hospodářsky, finančně apod. (17)

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět. (1)

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury firmy, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví firmy. (25)

2.6.1 Zdroje finanční analýzy

Aby bylo možné zpracovat finanční analýzu je zapotřebí velké množství informací, které lze získat z účetních výkazů. Mezi účetní výkazy patří:

- rozvaha
- výkaz zisků a ztrát
- cash flow.

2.6.1.1 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance ukazuje finanční situaci firmy – stav jejího majetku a závazků k určitému datu, většinou k poslednímu rozvahovému dni roku firmy. (1)

Rozvaha je rozdělena na dvě strany a to strana Aktiv a strana Pasiv. Aktiva firmy uvádí přehled toho, jakým majetkem firma disponuje (např. hotovost, zásoby, majetek) a co

mu dluží další ekonomické subjekty (pohledávky, majetkové účasti). Pasiva firmy ukazují, jakým způsobem jsou aktiva financována, tzn., co firma dluží jiným ekonomickým subjektům (bankovní půjčky, obligace, závazky vůči dodavatelům) a vlastní jmění (majetek akcionářů, akcionářský kapitál). (1)

Nedostatkem rozvahy je, že nezachycuje tok peněžních prostředků neboli cash flow během sledovaného období.

2.6.1.2 Výkaz zisků a ztrát

Neboli výsledovka poskytuje přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku firmy. (25)

Obsahuje jednu z nejdůležitějších informací pro hodnocení finanční analýzy a to čistý zisk. Výsledovka je sestavována logicky, aby bylo možno vysledovat vliv jednotlivých činností na zisk firmy. (9)

2.6.1.3 Cash flow

Pro finanční analýzu je důležitý zpětný pohled na finanční tok firmy a zjištění, jestli firma byla schopna řídit své peněžní toky tak, aby měla vždy v každém okamžiku dostatek pohotových peněžních prostředků (1)

Cash flow lze zjistit dvěma metodami:

- přímá metoda, kdy částky cash flow se zjišťují jako celkové sumy všech příjmů produkujících fondy a celkové sumy všech výdajů spotřebovávajících fondy
- nepřímá metoda, u které se vychází z provozního zisku, který je upraveno ty výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období (např. odpisy)

Výsledná částka zjištěná jednou z uvedených metod se doplní o cash flow z finanční a investiční činnosti.

Obě metody rozlišují tři oblasti činnosti podniku:

- provozní cash flow
 - v této oblasti se soustředí výsledky provozní činnosti, změny pohledávek u odběratelů, změny dluhů u dodavatelů, změny zásob aj.
- investiční cash flow
 - v této oblasti se soustředí změny investičního majetku a jeho zdrojů
- finanční cash flow
 - v této oblasti se soustředí fondy plynoucí z použití úvěrů aj. dluhů, společných akcií, splátek dluhů, placení dividend. (25)

Hlavním smyslem rozboru účetních výkazů je dospět k určitým závěrům o celkové finanční situaci (tj. finanční výkonnosti a finanční pozici), podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. (12)

Účetní výkazy se do značné míry podřizují potřebám finančního řízení a finanční analýzy. Účetní osnova volí soustavu účtů tak, aby umožňovala sestavovat výkazy s potřebnou vypovídací schopností o stavu rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a o důležitých příčinných souvislostech. (12)

2.6.2 Metody finanční analýzy

Finanční analýza využívá v zásadě dvě skupiny metod a to:

- elementární metody
- metody vyšší. (20)

Elementární metody

Finanční analýza pracuje s ukazateli, kterými jsou buď položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů, nebo čísla, která jsou z nich odvozená. U finanční analýzy sehraává nejdůležitější roli časové hledisko, proto je důležité rozlišovat stavové a tokové veličiny. Stavové veličiny se vztahují k určitému časovému okamžiku, tokové veličiny se pak vztahují k určitému časovému intervalu. (20)

Mezi elementární metody patří:

- analýza stavových ukazatelů
 - analýza trendů a procentní rozbor
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů
 - analýza fondů peněžních prostředků a analýza cash flow, tržeb, nákladů a zisku)
- analýza poměrových ukazatelů
 - analýza ukazatelů likvidity, rentability, aktivity zadluženosti, majetkové a finanční struktury)
- analýza soustav ukazatelů
- souhrnné ukazatele hospodaření. (17)

Metody vyšší

K vyšším metodám patří:

- matematicko-statistické metody
- nestatistické metody. (17)

V analytické části této práce budou analyzovány vybrané elementární metody.

2.6.2.1 Horizontální analýza

Horizontální (vodorovná) analýza sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase, hodnotí stabilitu a vývoj z hlediska přiměřenosti ve všech položkách, sílu vývoje. Snaží se najít odpověď na otázku: Jak se mění příslušná položka v čase?

Tuto analýzu lze provádět dvěma základními způsoby, kdy se sleduje:

- relativní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tj. poměrování hodnoty v období n k hodnotě v období minulém ($n-1$); v tomto případě se jedná o podílovou analýzu

- nebo absolutní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tzn., že se sleduje rozdíl položky v období n a $n-1$; v tomto případě se jedná o rozdílovou analýzu. (23)

2.6.2.2 Vertikální analýza

Vertikální (svislá) analýza sleduje proporcionalitu položek účetních výkazů vůči základní veličině a snaží se najít odpovědi na otázky: Mění se při vývoji firmy vzájemné proporce jednotlivých položek? Je struktura majetku, kapitálu i tvorby zisku stabilní, nebo dochází k nějakému vývoji?

Cílem této analýzy je určit:

- podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech,
- podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech,
- podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách. (23)

2.6.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace firmy s orientací na jeho likviditu. Mezi rozdílové ukazatele patří:

- čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál

ČPK je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost firmy. Má-li být firma likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. (17)

2.6.4 Poměrové ukazatele

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele (financial ratios), ty vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. (25)

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod především proto, že umožňuje získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy. (17)

Finanční analytik při analýze firmy musí přihlížet i k ekonomickému okolí dané firmy, především k tomu, na jakém typu trhu působí (zda má monopolní postavení, nebo působí v silně konkurenčním prostředí), zda dodává na místní trh nebo své výrobky vyváží, zda jeho výroba a prodej je sezónní, jestli jde o firmu s vysokým podílem stálých aktiv apod. (25)

Mezi poměrové ukazatele patří:

- ukazatel likvidity
- ukazatel aktivity
- ukazatel rentability
- ukazatel zadluženosti
- ukazatel stavu kapitalizace
- ukazatel produktivity

Ukazatel likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své závazky. Nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech, nejméně likvidní je dlouhodobý majetek. (17)

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky.

- Běžná Likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje firmy. Ukazatel běžné likvidity je citlivý na velikost jednotlivých položek strany aktiv,

na jejich době obratu, na jejich struktuře a na jejich likvidnosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot 1,5 - 2,5. (17)

- Pohotovostní likvidita

$$\text{pohotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotovostní likvidita neboli rychlá likvidita měří platební schopnost firmy po odečtení zásob z oběžných aktiv. Výsledná hodnota by měla být mezi 1 až 1,5. (25)

- Hotovostní likvidita

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. (17)

Ukazatel aktivity

Prostřednictvím těchto ukazatelů, lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám firmy přiměřená, tzn., že ukazatelé aktivity měří schopnost firmy využívat vložené prostředky. (17)

- Obrat celkových aktiv

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Hodnota menší než doporučená znamená neúměrnou majetkovou vybavenost firmy a její neefektivní využití. (17)

- Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}$$

Ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formu znovu do peněžní formy. (17)

- Doba obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou firma musí v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Při hodnocení tohoto ukazatele je důležité brát na zřetel výši úvěrové politiky firmy. (25)

- Doba obratu závazků

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Tento ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. (22)

Ukazatel rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti firmy vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. (17)

- Rentabilita tržeb (ROS)

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost firmy transformovat zásoby na hotové peníze. Tento ukazatel by měl vykazovat stoupající tendenci ve vývojové řadě sledované firmy. (17)

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

$$\text{rentabilita vložených aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{aktiva}}$$

Jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu firmy. (17)

Tento ukazatel není ovlivněn ani mírou zdanění zisku, ani strukturou kapitálu. (25)

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky firmy. (17)

Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti především poměří cizí a vlastní zdroje, ale zabývají se i schopností hradit náklady dluhu. (23)

- Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Na základě tohoto ukazatele lze posoudit finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Lze ho použít pro posouzení schopnosti podniku zvýšit své zisky využitím cizího kapitálu. Také slouží jako indikátor výše rizika, které podnik podstupuje použitím cizích zdrojů. (17)

- Kvóta vlastního kapitálu (finanční nezávislost)

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Oba ukazatele (jejich součet je roven 1) informují o finanční struktuře firmy – o skladbě kapitálu.

- Úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku. (23)

Ukazatel stavu kapitalizace

$$\text{ukazatel stavu kapitalizace} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky vč. úvěru}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Ukazatel stavu kapitalizace znázorňuje, jestli je daná firma překapitalizovaná, či podkapitalizovaná. Výsledná hodnota ≥ 1 znamená, že firma je překapitalizovaná – dlouhodobé i krátkodobé potřeby jsou kryty dlouhodobými zdroji (firma má přebytek dlouhodobých zdrojů). Hodnota < 1 značí o podkapitalizaci – dlouhodobé i krátkodobé potřeby jsou kryty krátkodobými zdroji (firma má nedostatek dlouhodobých zdrojů).

Ukazatel produktivity

Ukazatele produktivity práce sledují výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců. (23)

- Osobní náklady k přidané hodnotě

Osobní náklady k přidané hodnotě sledují, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance.

$$\text{osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}$$

Čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. (23)

- Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance. Je možné ji porovnávat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka.

$$\text{produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{průměrná mzda na zaměstnance} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne. (23)

2.7 Bonitní a bankrotní modely

Zvláště pro bankovní instituce je důležité dobře odhadnout finanční situaci firmy, které požaduje poskytnutí určitého kapitálu. Musí se rozhodnout, zda firmě půjčí či

nepůjčí. Z tohoto důvodu si bankovní instituce vytvářejí analýzy, v nichž hodnotí bonitu klienta (firmy) a podle ní zjistí, jaké riziko pro banku představuje ta daná firma, když mu poskytne požadovaný úvěr. Bankovní instituce nezveřejňují své postupy, jak stanoví bonitu klienta, považují to za bankovní tajemství.

Mezi bonitní a bankrotní modely se řadí:

- Kralickův Quick test
- Index IN05
- Altmanovo Z-score (15)

2.7.1 Kralickův rychlý test

Rychlý test (Quick test), který navrhl v roce 1990 P. Kralicek, poskytuje rychlou možnost, s poměrně velmi dobrou vypovídací schopností „oklasifikovat“ analyzovanou firmu. (21)

P. Kralicek vybral z jednotlivých skupin ukazatelů čtyři ukazatele a podle jejich výsledných hodnot přiděluje firmě body.

Ukazatele použité v Quick test:

- kvóta vlastního kapitálu
- doba splácení dluhu
- rentabilita (cash flow v tržbách)
- rentabilita aktiv (15)

Kvóta vlastního kapitálu

Tento ukazatel vypovídá o finanční síle firmy měřené podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě. (15) Také vypovídá o tom, zda existuje nebo neexistuje absolutně mnoho dluhů v peněžních jednotkách nebo v procentech celkových aktiv. Přitom charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Velmi vysoký podíl vlastních

zdrojů může být i příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu, protože není efektivní, aby téměř všechny potřeby byly kryty vlastními zdroji. (21)

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Doba splácení dluhu z cash flow

Uvedený ukazatel ukazuje, za jakou dobu by byla firma schopna splatit všechny své dluhy (jak krátkodobé tak dlouhodobé), pokud by každý rok generovala stejné cash flow jako v právě analyzovaném období. (15)

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek})}{\text{cash flow}}$$

Cash flow = výsledek hospodaření za účetní období + odpisy + změna stavu rezerv¹

Oba ukazatele svou charakteristikou zachycují finanční stabilitu firmy. (15)

Rentabilita (cash flow v tržbách)

Tento ukazatel vyjadřuje rentabilitu, kterou analyzovaná firma dosahuje. Jedná se rentabilitu tržeb měřená nikoli ziskem, ale cash flow. (15)

$$\text{Cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita aktiv

Tento ukazatel odráží celkovou výdělečnou schopnost firmy. (15)

$$\text{Rentabilita vložených aktiv (ROA)} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

¹ Výpočet pro Cash flow byl převzat z literatury (15) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5

Na základě dosažených hodnot za jednotlivé ukazatele se firmě přidělí body a výsledná známka se stanoví jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele. (15)
Doporučuje se vypočítat i průměrnou známku zvlášť pro finanční stabilitu a zvlášť pro výnosovou situaci. Výhodou rychlého testu je jeho jednoduchost a „rychlost“. (21)

ukazatel	výborný (1)	velmi dobrý (2)	dobrý (3)	špatný (4)	ohrožení insolvencí (5)
kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Tabulka 1: Kralickův test - stupnice hodnocení ukazatelů (Převzato z (21))

2.7.2 Index IN05

IN indexy vychází z významných bankrotních indikátorů, ale index IN05 byl zkonstruován s ohledem na české podmínky a akceptuje i hledisko vlastníka. (23)

$$\text{IN05} = 0,13 \times \text{aktiva/cizí zdroje} + 0,04 \times \text{EBIT/náklad. úroky} + 3,97 \times \text{EBIT/aktiva} \\ + 0,21 \times \text{výnosy/aktiva} + 0,09 \times \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$$

Podle vypočtených hodnot je možné s velkou pravděpodobností předpovídat očekávaný vývoj. Vyjde-li:

- $\text{IN05} < 0,9$ = firma spěje k bankrotu (s pravděpodobností 86 %)
- $0,9 < \text{IN05} < 1,6$ = pásma zvané „šedá zóna“
- $\text{IN05} > 1,6$ = podnik tvoří hodnotu (s pravděpodobností 67 %)

Při výpočtu IN05 je problémem, když není firma zadlužená nebo naopak je, ale velmi málo a ukazatel nákladového krytí je obrovské číslo. Pro tento případ se doporučuje při propočtu IN05 omezit hodnotu ukazatele EBIT/úrokové krytí hodnotou ve výši 9. (23)

2.7.3 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Altmanova formule bankrotu, nazývaná i Z-skóre, vychází z diskriminační analýzy (Altman, 1968) a patří mezi nejznámější a nejpoužívanější modely. Byla vytvořena na základě statistické analýzy ze souboru firem několika ukazatelů, které statisticky dokázaly předpovídat finanční krach firmy. Výsledkem této analýzy je rovnice, do které se dosazují hodnoty finančních ukazatelů, a na základě výsledku se o firmě dá pravděpodobně předpovídat, zda se jedná o do budoucna prosperující firmu, či o adepta na bankrot. (15)

Edward Altman rozlišuje dvě rovnice výpočtu:

- z-skóre pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi
- z-skóre pro ostatní firmy (upravená verze publikovaná v roce 1983) (21)

Z-skóre pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi

$$\text{Z-skóre} = 1,2 A + 1,4 B + 3,3 C + 0,6 D + 1,0 E$$

kde:

A = čistý provozní kapitál/ celková aktiva

B = nerozdělený zisk/ celková aktiva

C = zisk před zdaněním a úroky/ celková aktiva

D = vlastní kapitál/ cizí zdroje

E = celkový obrát/ celková aktiva.

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Uspokojivou finanční situaci hodnocené firmy indikuje hodnota ukazatele větší než 2,99. Při vypočítané hodnotě od 1,81 do 2,99 hovoříme o tzv. nevyhraněné finanční situaci, kde nelze jednoznačně určit závěry (tzv. šedá zóna –

„grey area“) a je-li hodnota Z-skóre menší než 1,81, signalizuje to velmi silné finanční problémy firmy a tehdy je třeba se zamyslet nad otázkou možného bankrotu firmy. (21)

Z-skóre pro ostatní firmy (upravená verze publikovaná v roce 1983)

$$Z\text{-skóre} = 0,717 A + 0,847 B + 3,107 C + 0,420 D + 0,998 E$$

kde A, B, C a E jsou definovány stejně jako v předchozím vztahu a D se stanoví jako podíl vlastního kapitálu v účetní hodnotě k celkovým dluhům. (21)

Hranice pro předvídání finanční situace jsou v tomto případě následující: (21)

Z faktor > 2,9	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
(1,2) $1,8 < Z \leq 2,9$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,8$ (1,2)	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Tabulka 2: Hodnocení Z-skóre, (Převzato z (21))

Použití Z-skóre v podmínkách české ekonomiky je problematické. Jedním z důvodů je malá vypovídací schopnost jednotlivých ukazatelů, zejména určení tržní hodnoty vlastního kapitálu. Problémy nastávají i u firem, které nejsou veřejně obchodovány. V tomto případě je vhodné přidršet se pro určování tržní hodnoty vlastního kapitálu konzervativního odhadu, který bere tržní hodnotu jako pětinasobek ročního cash flow firmy. Další problém spočívá v tom, že v indexu není obsažena problematika vysoké platební neschopnosti, která je velkým problémem současné ekonomiky. (17)

Velkým přínosem těchto modelů je jednoduchost a odstranění subjektivity při výběru ukazatelů a jejich významnosti, nevýhodou je, že při shrnutí stavu podniku do jednoho čísla se zcela ztrácí informace o příčinách podnikových problémů a tím pádem i o možnostech jejich odstranění. Nicméně pro rychlé zjištění finančního zdraví věřitele nebo odběratele jako potenciálního věřitele jsou snadno použitelné. (23)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU



Obrázek 4: Logo Glasspol, (Zdroj: „Glasspol, s.r.o.“. Dostupné z: <<http://www.glasspol.cz>>)

3.1 Představení firmy Glasspol, s.r.o.

Firma Glasspol, s. r. o. je obchodní firmou, které vznikla v roce 1991 ve Zlíně. V počátcích svého vzniku se firma zabývala zpracováváním skla pro německého odběratele. Část názvu firmy Glasspol, s. r. o. tedy vychází z první podnikatelské činnosti, glass znamená v překladu z angličtiny sklo. Tento název firmě zůstal doposud. Původní obchod byl ukončen poté, co se odběratel dostal do konkurzu. V roce 1993 se přestěhovala do Kroměříže, kde byl založen i první sklad. V roce 2002 se ředitelství firmy přesunulo z budovy Vodovodů a kanalizací a.s. do svého stávajícího sídla v centru Kroměříže. Firma Glasspol, s. r. o. se postupně rozvíjela a začala uskutečňovat svůj záměr - vytvořit na území České republiky síť velkoobchodních skladů. Pro uskutečňování tohoto cíle firma využívala a využívá všechny dostupné zdroje. Veškeré finanční prostředky byly investovány do nákupu zboží a zakládání dalších skladů.

Původně byla firma orientována na dodávky plastových vodovodních a kanalizačních rour a tvarovek. V rámci rozvoje firmy a na základě požadavků zákazníků uskutečňovala postupné rozšiřování nabízeného sortimentu zboží. Kromě sítě vlastních skladů také spolupracuje s dalšími prodejci a vytváří konsignační sklady. Jediným vlastníkem a jednatelem společnosti je její ředitel Ing. Jiří Gregor. (10)

Za dobu svého působení na českém trhu se firma vypracovala na pozici mezi velmi úspěšné firmy. Díky tomuto postavení je schopna svým zbožím přispět i ve velkých investičních akcích. Jednalo se například o tyto akce:

- rekonstrukce a výstavba vodohospodářské struktury v okrese Vyškov
- průmyslová zóna Lhotka III. etapa – prodloužení komunikační větve A a E
- silniční okruh kolem Prahy, úsek 513 Lahovice – Slivenec a 514 Vestec – Lahovice
- rychlostní silnice R55 Hulín – Skalka
- Tunelový komplex Blanka v Praze

3.1.1 Předmět činnosti

Firma Glasspol, s. r. o. se intenzivně zaměřuje na komplexní zásobování vodovodním, kanalizačním a plynovodním potrubím oblastní a okresní Vodovody a kanalizace. Jejich předností jsou odborné znalosti, příznivé ceny, zásoby širokého sortimentu vodárenského zboží a vlastní operativní doprava schopná reagovat i na havarijní případy vznikající v jednotlivých vodárnách. Tato spolupráce jim umožňuje výrazné omezení skladových zásob jednotlivých vodáren při zachování plné akceschopnosti opravárenských čet.

Sortimentem nabízeného zboží se snaží přizpůsobovat požadavkům jejich zákazníků. V jejich skladech mají k dispozici široký výběr komodit se zaměřením na dodávky kompletních systémů pro vodovody, kanalizace, rozvody plynu a dalších komodit.

Zboží, které firma nabízí je způsobilé pro použití, prošlo potřebnými zkouškami a je vybaveno potřebnými doklady a certifikáty.

V současné době firma Glasspol, s. r. o. nabízí:

- plastové vodovodní, kanalizační a plynovodní potrubí včetně tvarovek, armatur a šachet
- litinové vodovodní i kanalizační potrubí a tvarovky
- kameninové a betonové kanalizační roury, tvarovky a šachty

- armatury tuzemské i zahraniční
- domovní odpadní systémy
- drenážní systémy
- geotextilie a geomřížoviny
- hydroizolace a nátěrové hmoty
- litinové, ocelové, betonové a plastové poklopy
- spojovací materiál, těsnění a další
- betonové zámkové dlažby a obrubníky
- okapové systémy (10)

3.1.2 Sít' skladů firmy Glasspol, s. r. o.

Aby Glasspol, s. r. o. byla schopna vyhovět zvyšujícím se nárokům na operativnost a dostupnost jejich služeb buduje od roku 1993 systematicky sít' skladů po celé České republice. V současné době má firma šest poboček. (10)



Obrázek 5: Sít' skladů Glasspol, (Zdroj: „Glasspol, s.r.o.“. Dostupné z: <<http://www.glasspol.cz>>)

Sklad Kroměříž

Sklad v Kroměříži byl založen v roce 1993. Do nynějších prostor se přestěhoval v roce 1995. V roce 1999 byl odkoupen dosud pronajatý areál skladu. V tomto areálu průběžně provádí opravy a rekonstrukce všech skladovacích ploch. Sklad v Kroměříži zásobuje i ostatní naše sklady.

Sklad Jihlava

Velkoobchodní prodejní sklad v Jihlavě vznikl v roce 1995. Čtyři zaměstnanci firmy Glasspol, s. r. o. jsou zaměřeni na zásobování okresů Jihlava, Žďár nad Sázavou, Havlíčkův Brod, Pelhřimov a přilehlých oblastí.

Ústí nad Orlicí

V roce 1997 v prostorách bývalé STS Ústí nad Orlicí zprovoznili další velkoobchodní sklad. Tento sklad zásobuje vodárny a stavební firmy v přilehlém regionu.

Sklad Brno

Velkoobchodní sklad v Brně byl otevřen dne 1. 4. 2008.

Sklad Praha

Dne 1. 10. 2002 byla slavnostně otevřena nová prodejní kancelář a sklad v Libuši. Byla sem přesunuta veškerá administrativa pražské pobočky a v budoucnu převezme zdejší sklad a všechny pohledávky stávajícího skladu v Davli. Doufají, že zřízení jednotné centrály pro tento region přinese větší flexibilitu a celkově zvýší standard v péči o jejich zákazníky.

Sklad Znojmo

Na podzim roku 2003 byl otevřen velkoobchodní sklad ve Znojmě. (10)

3.1.3 Zaměstnanci

Zaměstnanci	2007	2008	2009
průměrný počet zaměstnanců	24	24	24
z toho řídících	3	3	3

Tabulka 3: Vývoj zaměstnanců v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce je uveden průměrný počet zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Firma zaměstnává i několik pracovníků v manažerské funkci na živnostenský list (tito

pracovníci nejsou do statistik započítáváni). Ve sledovaných letech ve firmě pracovalo na hlavní pracovní poměr průměrně 24 pracovníků, z toho řídících 3. Průměrný věk zaměstnanců je 43 let. Z tabulky vývoje zaměstnanců je také patrné, že počet se neměnil. Firma se snaží si udržet stálý kolektiv svých kvalifikovaných pracovníků.

3.2 PEST analýza

PEST analýza se řadí mezi analýzy vnějšího okolí firmy (makroprostředí), kterým firma čelí a nemůže je ovlivňovat.

Politické (politicko-právní) faktory

Jak firma Glasspol, s. r. o. tak i ostatní firmy podnikající na území České republiky podléhají zákonům, vyhláška, nařízením vlády a jiným právním normám dané země, kterými se musí řídit a respektovat je. Mezi obecné platné právní předpisy, kterými se musí daná firma řídit a pozitivně či negativně ovlivňuje samostatné podnikání, patří například:

- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů – upravuje postavení dané firmy např. z hlediska formy podnikání, z hlediska obchodních závazkových vztahů atd.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů – stanoví podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má odvést do státního rozpočtu.
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů – firma Glasspol, s. r. o. je plátcem této daně, z důvodu přesahu obratu z jejích činností za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000,- Kč.
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů – tento zákon stanovuje firmě rozsah a způsob vedení účetnictví s požadavky na jeho průkaznost.

- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. a ve znění pozdějších předpisů – účetní standardy mají docílit souladu při používání účetních metod účetními
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů – vymezuje vztahy na pracovišti a to mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční a ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti a ve znění pozdějších předpisů,

Vláda každoročně připravuje změny v zákonech a daňových systémech, které mají být prospěšné podnikatelských subjektů, ale ne vždy se tyto změny setkají s úspěchem. V meziobdobí 2007 – 2009 byla např. daň z přidané hodnoty na úrovni 19 % v základní sazbě, 5 % (2007) a 9 % (2008 a 2009) ve snížené sazbě. V roce 2010 se firma potýkala s 20% daní v základní sazbě a s 10% daní ve snížené sazbě. Na příští rok byla schválena sazba ve výši 20 % (základní sazba) a 14 % (snížená sazba). Toto zvyšování vede ke zvýšení vstupů, zboží (materiál, který ale dále nezpracovává), které firma nakupuje od svých dodavatelů a které bude muset kompenzovat zvýšením svých cen u odběratelů.

Pozitivní vývoj měla daň z příjmu právnických osob, neboť firma nemusí odvádět tak vysoké částky ze svého výsledku hospodaření. V roce 2007 byla daň na úrovni 24 %, rok 2008 21 % a v roce 2009 se snížila na 20 %. Vláda sice snižuje daň z příjmu právnických osob, ale schodek v příjmech veřejného rozpočtu se snaží kompenzovat tím, že zvyšuje sazby nepřímých daní – DPH.

Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické ukazatelé, kteří větší či menší měrou ovlivňují vnější okolí firmy, patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost, a vývoje mezd.

Hrubý domácí produkt se v meziobdobí 2007 – 2009 vyvíjel následovně. V roce 2008 vzrostl o 2,5 % (z původních 3 535 miliard Kč.) a v roce 2009 klesl o 4,3 % (na hodnotu 3 627 miliard Kč.) Pokles byl zapříčiněn nejen krizí, ale i v důsledku urychlení krize zvýšením negativních následků, která byla přijata s ohledem na opatření tehdejšími a současným ministrem financí. Toto opatření spočívalo například ve zvýšení snížené

sazby DPH z 5 % na 9 %. Růst HDP signalizuje, že celková hodnota vytvořených statků a služeb za určité období na území České republiky roste. Tento stav je zapříčiněn pozitivním růstem ekonomických ukazatelů a to tím, že se zvyšuje poptávka po produkci firem (vyšší poptávka po zboží a služeb firem), firmám se zvyšuje objem výroby (musí nakupovat více vstupů), vyšší poptávka znamená zvýšení tržeb a tedy nakonec i zisku. Firma Glasspol, s. r. o. dosáhla v roce 2008 nejvyššího výsledku hospodaření za sledované období. V roce 2009, jak už bylo řečeno, HDP poklesl a to z důsledku ekonomické krize, která se začala projevovat i v České republice.

Inflace neboli kupní síla peněz vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. (6). Na počátku analyzovaného období, tedy v roce 2007 inflace dosáhla hodnoty 2,8 %. V roce 2008 tato hodnota byla 2krát vyšší než v předchozím roce a vzrostla až na 6,3 %. Rok 2009 byl rokem nízké inflace, 1 % (nižší míra byla za sledované období od roku 1985 zaznamenána jen v roce 2003 ve výši 0,1 %). Růst cen a snižování kupní síly peněz, jak tomu bylo v roce 2008, způsobuje, že se odběratelé snaží nakupovat méně zboží, šetřit či dokonce oslovovat jiné levnější dodavatele, protože za cenu, za kterou nakupovali minulý rok, koupí nyní méně zboží. Růst inflace (růst cen) způsobuje zejména růst cen potravin a energií, tzn., že firma Glasspol, s. r. o. jejímž předmětem činnosti je velkoobchod spojený s dodávkami různých potrubí nebyla výrazně ovlivněna, pravděpodobně byl zaznamenán jen nárůst cen za energie. V roce 2009 se tato situace výrazně zlepšila a inflace klesla. S mírou inflace souvisí úrokové sazby a jejich pohyb. Česká národní banka se snaží zamezit růstu inflace tím, že zvyšuje úrokové sazby komerčním bankám, které toto zvýšení promítají do zvýšení úroků z úvěru. Vysoká inflace nemá příznivý vliv na firmu Glasspol, s. r. o. právě z tohoto pohledu. Firma, aby dostála svých závazků, z důvodu neplacení odběratelů, je nucena si půjčovat od bank a díky vysoké míře inflace → vyšší úrokové sazby vznikají firmě vyšší nákladové úroky.

Nezaměstnanost trápí většinu zemí světa a Česká republika tomu není výjimkou. V roce 2007 byla míra nezaměstnanost na úrovni 5,3 %. Ve Zlínském kraji, kde má firma Glasspol, s. r. o. své sídlo firmy, byla nezaměstnanost o něco vyšší a to na hodnotě 6 %. V roce 2008 se nezaměstnanost v celé republice pohybovala na 4,4 % (Zlínský kraj

11 %) Poslední analyzovaný rok byla nezaměstnanost na úrovni 6,7 % (Zlínský kraj 10,5 %). Vysoká nezaměstnanost může mít jak pozitivní tak negativní dopad na danou firmu. Pozitivnost v nezaměstnanosti je spatřována ve větší, lepším výběru nové kvalifikované pracovní síly. Negativnost je způsobena tím, že při růstu nezaměstnanosti lidé méně nakupují, snaží se více šetřit a tím klesají zisky firem. Vývoj nezaměstnanosti by neměl mít negativní dopad na analyzovanou firmu - dodává specifické zboží, které není předmětem denní spotřeby.

Vývoj průměrné měsíční mzdy ve firmě Glasspol, s. r. o. a její srovnání s průměrnou měsíční mzdou v České republice a ve Zlínském kraji je uveden v následující tabulce.

Vývoj mezd	Údaje jsou v celých Kč		
	2007	2008	2009
Průměrná měsíční mzda ve firmě Glasspol, s. r. o.	22 375	24 930	24 628
Průměrná měsíční mzda v ČR	20 957	22 691	23 488
Průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji	18 815	20 225	20 455

Tabulka 4: Vývoj mezd v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že průměrné mzdy dané firmy byly ve všech sledovaných letech o něco vyšší než mzdy v ČR a v uvedeném kraji. Ve srovnání se Zlínským krajem byla např. v roce 2008 průměrná mzda firmy vyšší o 4 500 Kč. Průměrná mzda ve firmě byla nejvyšší v roce 2008, oproti roku 2007 vzrostla o 11 % a v roce 2009 klesla jen o 1 %. Z tohoto vývoje těží jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Zaměstnavatele je potěšen z dobře odvedených výsledků svých zaměstnanců, díky nimž má vyšší zisky a zaměstnance je potěšen, že zaměstnavatel dokáže ocenit jeho výkony.

Sociální faktory

V sociálních faktorech se často posuzuje demografická stránka dané země (jaký byl počet obyvatel za sledované období atd.), hustota osídlení, životní úroveň, vzdělanost lidí, spotřební zvyky kupujících atd. Analyzovaná firma Glasspol, s. r. o. je těmito faktory ovlivňována velice málo. Jak už bylo řečeno, firma se zabývá velkoobchodem vodovodních, kanalizačních a plynovodních potrubí svým odběratelům, kterými jsou většinou stavební firmy ne koneční zákazníci, spotřebitelé. Firma se nachází tedy

v pozici zprostředkovatele v rámci distribuční cesty mezi výrobní firmou a zákazníkem (odběratelem), který zpracovává výrobky dodané analyzovanou firmou. Podrobná znalost některých z uvedených faktorů tedy není podstatná. Jako jediný faktor, který ve vyšší míře ovlivňuje danou firmu, je vzdělanost obyvatelstva z pohledu nábory nových kvalifikovaných pracovních sil. Ve Zlínském kraji vzrostl v meziobdobí 2007 – 2009 počet studentů vysokých škol (v kraji jsou pouze 2 vysoké školy) z 9 000 na 11 000. Z předmětu činnosti firmy vyplývá, že více využívá absolventy vysokých škol, než kvalifikované dělníky.

Technologické faktory

Dnešní svět je zahlcen různými technologiemi všeho druhu, které pomáhají jak jednotlivcům, tak firmám. Např. vývoj telefonních SIM karet za delší časové období, kdy na počátku, v roce 1995 byl počet SIM karet v České republice „pouhých“ 45 tisíc. Za 13 let se tato cifra vyšplhala na neuvěřitelných 13 571 tisíc. Vývoj vysokorychlostního internetu má podobný proběh, ale analýza je provedena pouze za 4 roky. Na počátku v roce 2005 byl počet přípojek v České republice 625 tis. a o čtyři později se počet přípojek vyšplhal na 2 036 tisíc. Jak internet, tak mobilní telefon je pro dnešní podnikání velice důležitý.

Pomocí internetu, webových stránek se firma Glasspol, s. r. o. prezentuje a představuje potenciálním zákazníkům. Internet používá dennodenně jak k interní komunikaci se svými zaměstnanci, tak ke komunikaci např. formou emailu se svými odběrateli a potenciálními zákazníky. Na internetu může daná firma najít i údaje o konkurenci, o vývoji v odvětví a další informace pro ni důležité a užitečné.

Telekomunikace pomocí mobilní sítě je v České republice nejrozšířenější formou komunikace. Konkurence na poli mobilních operátorů zaručuje pestrou nabídku pro firemní zákazníky. Mobilní operátoři například nabízejí zvýhodněné volání mezi zaměstnanci firmy, čímž firma ušetří na nákladech spojených s telekomunikací.

Změny v technologických normách vyráběných výrobků nemají přímý dopad na analyzovanou firmu, ta je pouhým zprostředkovatelem. Firmě mohou případně vzniknout náklady spojené s nákupem zboží v podobě vyšší ceny účtované dodavatelem

za dodané zboží, kterému díky zavedení nových technologií vzniknout dodatečné náklady na výrobu.

Některé literatury uvádí kromě těchto faktorů i Ekologický faktor. Ekologie je jedno z důležitých témat propírané veřejností a dostává se do podvědomí stále více a více lidí. Veřejnost i stát se snaží prosazovat ekologii ve všech podnikatelských sférách a je na ni kladen velký důraz. Stát se snaží, aby firmy při výrobě svých výrobků používaly ekologičtější postupy, nepouštěly do ovzduší tolik škodlivých surovin, které ničí životní prostředí, jež nás obklopuje. Koneční spotřebitelé v dnešní době více vyžadují ekologické výrobky a pro firmy, které začínají „myslet“ ekologicky je toto rozhodnutí do budoucna velice výhodné, sice s většími počátečními náklady na zavedení ekologicky úspornějších výrobních procesů, ale s velkou návratností v budoucnu. Ekologie je hudba budoucnosti, a proto se stát snaží pomocí různých ekologických daní a vyhlášek, kterými se musí firmy řídit, ochraňovat už tak zdevastované životní prostředí. Ekologický faktor nepřímo ovlivňuje danou firmu, která se zabývá velkoobchodem a je v roli zprostředkovatelem mezi jednotlivými články řetězce. Firma by sama od sebe v rámci zapojení se do ekologických programů mohla požadovat od svých dodavatelů zboží ekologičtěji vyrobené, ale nemusela by se setkat s tím samým pozitivním přístupem k ekologii ze strany svých odběratelů.

3.3 Porterova analýza

Porterova analýza neboli Porterův model pěti konkurenčních sil bývá nazývána i jako analýza odvětví. Tato analýza je podobná analýze SWOT, která kromě silných a slabých stránek firmy analyzuje i příležitosti a hrozby se kterými se daná firma setkává na trhu a v odvětví. Právě tyto příležitosti a hrozby se objevují v Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Konkurence je v dnešní době vysoká, a proto je důležitá znalost všech faktorů, které mohou danou firmu ohrozit, snížit její zisky či ji případně položit.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Pro tento trh nejsou nastaveny žádné bariéry pro vstup a firmy nacházející se na daném trhu „pouze“ prodávají své zboží (materiál) nakoupené od dodavatelů, tedy nevyrábí vlastní výrobky. Ke své činnosti nepotřebují žádné speciální výrobní procesy potřebné pro výrobu. Firma, která se rozhodne vstoupit na tento trh, potřebuje dostatečný kapitál pro založení společnosti (u s.r.o. 200 000,- Kč), finanční prostředky potřebné pro podnikání, kancelářské prostory k vyřizování administrativy, sklady na skladování zakoupeného zboží (materiálu), potřebná povolení dané státem a samozřejmě i odběratelé, kteří budou kupovat její zboží. Riziko vstupu potenciálních konkurentů je tedy v tomto odvětví – odvětví velkoobchodu se stejným nebo podobným předmětem činnosti, jakým se zabývá analyzovaná firma, poměrně velký. Výhoda je ale spatřována ve zboží nabízejícím se daném trhu, které vychází ze stejných výrobních procesů a nově vstupující firma by musela nabídnout nižší ceny, popřípadě doplňkový sortiment či nadstandardní služby svým potenciálním odběratelům. Stávající firmy na trhu, tedy i analyzovaná firma by se měli snažit být co nejvíce atraktivní pro své potenciální i stávající odběratelé, aby se vstupem dalších konkurentů na trh neztrácely své zisky. Pokud je trh nasycen dostatkem konkurenčních firem, nově vstupující firmy mají menší šanci se na něm uchytit.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Firma se nachází v takovém konkurenčním prostředí, ve kterém nejsou jen konkurencí firmy poskytující stejné či velmi podobné zboží, ale jsou to i konkurenti ze stran dodavatelů, kteří mohou nabídnout své zboží přímo stavebním firmám, kterým Glasspol, s. r. o. dodává. Za největší konkurenty firma považuje:

- Tecam, spol. s.r.o., která se zabývá dodávkou materiálu pro výstavbu a údržbu inženýrských sítí s pobočkami po celé České republice (nejbližší pobočka se nachází v Olomouci).
- Plastmont Bureš, s.r.o. dodávající materiál pro kanalizační a vodovodní sítě, odvodňovací a odpadní systémy se sídlem ve Starém Městě (Zlínský kraj).

- JOKVA OLOMOUC, a.s. nabízející kompletní dodávky materiálu pro stavby a opravy vodovodních, plynových a kanalizačních sítí se sídlem v Olomouci.

V tabulce níže uvedené jsou vypsaní největší konkurenti dané firmy. Při srovnání se vycházelo z tržeb za prodej zboží (hlavní činnost všech firem), náklady vynaložené na prodané zboží a následná obchodní marže.

Glasspol, s. r. o.	Údaje jsou v tis. Kč		
	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	428 549	414 567	371 675
Náklady vynaložené na prodané zboží	388 700	368 460	335 702
Obchodní marže	39 849	46 107	35 973
Tecam, spol. s.r.o.	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	400 393	451 008	466 132
Náklady vynaložené na prodané zboží	353 101	393 615	409 655
Obchodní marže	47 838	67 393	58 477
Plastmont Bureš, s.r.o.	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	253 579	271 604	212 540
Náklady vynaložené na prodané zboží	215 036	226 493	175 894
Obchodní marže	38 543	45 111	36 646
JOKVA OLOMOUC, a.s.	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	394 672	441 571	360 649
Náklady vynaložené na prodané zboží	345 535	389 897	134 363
Obchodní marže	49 137	51 674	46 286

Tabulka 5: Srovnání firmy s konkurencí v letech 2007 – 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že největší konkurentem je firma Tecam, spol. s.r.o., která vykazuje nejvyšší obchodní marži ve všech sledovaných letech. Druhým největším konkurentem je firma JOKVA OLOMOUC, a.s., která také vykazuje vyšší obchodní marže než analyzovaná firma. Firma Plastmont Bureš, s.r.o. se nachází na stejné úrovni jak firma Glasspol, s. r. o. (při srovnání s obchodní marží). I když např. v roce 2007 analyzovaná firma vykazovala nejvyšší tržby za prodej zboží ze všech konkurenčních firem, náklady vynaložené na prodané zboží tvořily 91 % hodnoty tržeb, zatímco např. u firmy Tecam, spol. s.r.o. tato hodnota byla jen 88 %. Tato skutečnost, že náklady vynaložené na prodané zboží tvoří velké procento tržby za ně, se vyskytuje ve všech sledovaných letech.

a procento je vyšší než u konkurenčních firem. Firma by se měla snažit tyto náklady eliminovat.

Smluvní síla odběratelů

Analyzovaná firma se nenachází v monopolním postavení, kdy by byla jedinou firmou na trhu a všichni odběratelé by byli nuceni nakupovat zboží pouze od ní. Smluvní síla je tedy na velmi vysoké úrovni, z toho důvodu, že samotní odběratelé se mohou dohodnout na dodávkách zboží přímo s dodavatelskou firmou. Firma se tedy snaží svým odběratelům vycházet vstříc v jejich požadavcích a nabízenou kvalitu dodávaného zboží zajišťuje v podobě certifikátů. Právě s odběrateli a jejich nekázní při placení svých závazků má firma problémy a je nucena posouvat datum splatnosti faktur i z důvodů udržení si dobrých vztahů s odběrateli, ale pouze do únosných mezí.

Odběratelé	fakturováno celkem v Kč	% placení	průměrná splatnost (dny)
Skanska Servis a.s.	67 398 519	66 %	108
HOCHTIEF CZ a.s.	39 101 005	90 %	96
SUBTERRA a. s.	29 886 535	94 %	80
VŠEOBECNÁ STAVEBNÍ Přerov	24 574 329	77 %	183

Tabulka 6: Největší odběratelé firmy Glasspol, s.r.o., (Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce jsou uvedeny největší odběratelé firmy s jejich procentem placení a průměrnou splatností faktur. Se srovnáním tabulky dodavatelů, která je uvedena níže, je zřejmé, že analyzovaná firma se snaží více dodržovat procento placení a průměrnou splatnost než odběratelské firmy, pro které je Glasspol, s. r. o. také v pozici jejich dodavatele.

Smluvní síla dodavatelů

Jelikož je daná firma obchodní firmou, nabízenou produkci si tedy sama nevyrábí, a proto je závislá na dodávkách od dodavatelů, kterých má mnoho. Tito dodavatelé jsou různě velké firmy a částky za dodaný materiál se pohybují od 107,- Kč až po 67 mil. Kč. v úhrnu za rok. Mezi největší dodavatele patří INSET, s.r.o., REHAU s.r.o., HOBAS CZ spol. s.r.o. a SAINT-GOBAIN trubní systémy, s.r.o. Firma se potýká

s velkým množstvím nesplacených faktur za dodaný materiál svým odběratelům, a časté zpožděné úhrady zvyšují potřebu úvěru. Právě díky úvěrům, jež ji slouží k překlenutí období mezi nezaplacením od odběratelů, je u dodavatelů hodnocena na vysokém stupni, a každý dodavatel má zboží zaplacené v plné výši a bez zbytečného zpoždění.

Dodavatelé	fakturováno celkem v Kč	% placení	průměrná splatnost (dny)
INSET, s.r.o.	67 077 546,-	100 %	50
REHAU s.r.o.	51 367 538,-	93 %	22
SAINT-GOBAIN trubní systémy, s.r.o.	27 953 369,-	100 %	5
HOBAS CZ spol. s.r.o.	23 574 094,-	98 %	-17

Tabulka 7: Největší dodavatelé firmy Glasspol, s. r. o., (Zdroj: vlastní zpracování)

V uvedené tabulce je názorně vidět, jak se daná firma snaží udržovat dobré vztahy s největšími dodavateli. Procento placení se pohybuje na vysoké úrovni a průměrná splatnost se pohybuje v rozmezí běžné doby splatnosti, která je stanovena okolo 30 až 60 dní. U poslední firmy uvedené v tabulce - HOBAS CZ spol. s r.o. si lze všimnou záporné průměrné doby splatnosti. Firma zde využila systém předplateb, které využívá i u jiných dodavatelů a v důsledku těchto rychlých plateb firma získává bonusy v hodnotě několik milionů korun, které dodavatel poskytuje za zrychlení cash flow.

Jak už bylo řečeno firma má několik dodavatelů, tudíž ani jedna z dodavatelských firem není monopolní firmou. Smluvní síla dodavatelů se nachází na vysoké úrovni, protože i když každý dodavatel potřebuje svého odběratele, aby mohl prosperovat, dodavatelské firmy se mohou dohodnout přímo se stavebními firmami, pokud analyzovaná firma nepřistoupí na její podmínky a obejít ji tím.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba v podobě substitučních výrobků v činnosti, kterou daná firma provozuje – zásobování vodovodním, kanalizačním a plynovodním potrubím v současné době neexistuje – poskytované zboží nemá přímý substitut. Zatím nebyl zkonstruován nový postup pro výrobu a realizaci vodovodních a kanalizačních potrubí.

3.4 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec se zabývá analýzou vnitřního prostředí firmy. Analýza vychází z rozdělení podnikových činností do dvou okruhů. První okruh je tvořen primárními činnostmi, tzn. aktivitami, které tvoří podstatu podnikání. Druhý okruh je sestaven z podpůrných činností, které doplňují první okruh a mohou vést ke zlepšení efektivnosti a výkonnosti.

3.4.1 Primární činnosti

Vstupní logistika

Jak už bylo zmíněno při představení firmy Glasspol, s. r. o., jejím předmětem činnosti je nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej v odvětví velkoobchodu. Vstupní logistika je tedy omezena jen na dodání a skladování zboží přivezených od dodavatelů. Po přijetí zboží od dodavatelů je zkontrolována jeho nezávadnost a umístěno na jeden ze skladů podle požadavků odběratelů. Provoz v jednotlivých skladech umístěných po celé České republice je přímo řízen zodpovědnými vedoucími daných skladů. Firma má také zřízeny dva konsignační sklady, při Vodovody a Kanalizace ve Vyškově (VaK) a G.A.S. v Hodoníně. Konsignační sklady vznikají z dobrých obchodních vztahů mezi dvěma obchodními partnery, dodavatelem a odběratelem. V roli dodavatele je tedy analyzovaná firma, která poskytne na své náklady zásobu zboží umístěnou ve skladě odběratele, který podle potřeby odčerpává tyto zásoby zboží. Úhrada spotřeby zboží je fakturována podle dohody, kterou uzavřely obě strany.

Provoz a výroba

Přeměna vstupů ve výstupy u daného předmětu činnosti neexistuje. V této primární činnosti je zahrnuta pouze aktivita spojená s běžným provozem skladů a skladováním zboží. V průběhu analyzovaných let měla firma v provozu šest skladů plus dva konsignační sklady.

Výstupní logistika

Hlavním koordinátorem zásobování je vedení firmy, které sídlí v Kroměříži. Objednané zboží si buď odběratelé vyzvednou na příslušném skladě, nebo pokud se jedná o přímé dodávky, bývá tu možnost, že dodávku materiálu uskuteční přímo dodavatel. U většího množství zboží, které je běžně dostupné na skladě, je doprava zajištěná firmou Glasspol, s. r. o. a to ve vlastní režii. Betonové výroby jsou doručovány auty externích firem z důvodu nedostatečné tonáže aut dané firmy.

Marketing a prodej

Analyzovanou firmu lze najít na internetu po vložení do vyhledávače www.glasspol.cz. Daná firma věnuje dosti pozornosti reklamě a představování nových výrobků přímo v prodejních sladech, často po předchozí přímé návštěvě ve výrobních firmách. Tyto aktivity jsou financovány spolu s výrobcí. Firma sebe samu prezentuje i prostřednictvím výstav, veletrhů, organizuje školení a „Technické dny“, kde svým obchodním partnerům sděluje novinky z oboru jejího podnikání.

Služby

Služby a poprodejní servis, který je odběratelům nabízen, je zaměřen především na poskytnutí odborných znalostí a poradenství, dále také na možnost zaškolení v případě pokládky zboží do vykopaných prostorů v zemi.

3.4.2 Podpůrné činnosti

Organizační struktura

Firma je vedena a vlastněna jednou osobou. Hlavní ústředí firmy se nachází v Kroměříži. Ústředí firmy je tvořeno samotným ředitelem, jeho asistentkou a osobami jemu podřízenými. Tyto osoby jsou zaměstnávány na pozicích produkt manažer litina a kamenina, produkt manažer plyn a ostatní, cenařka a produkt manažer – beton, ekonom společnosti, účetní společnosti, přípravitel zakázek a osoba, která má na starosti cenové nabídky. Kromě ústředí má firma jednotlivé divize. V Každé divizi je

zaměstnáván ředitel divize, skladník, řidič a podle velikosti divize je zaměstnávána i ekonomka a přípravařka zakázek.

Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci jsou do firmy vybíráni na základě výběrového řízení. Po přijetí jsou zaškoleni na pozici, kterou budou vykonávat. Firma zajišťuje svým zaměstnancům vzdělávací programy a stáže přímo u výrobců zboží, které firma nakupuje. Snaží se prohlubovat jejich odborné znalosti. Vzdělávací programy a stáže zaručují přenos nejnovějších informací a trendů, a to od výrobce až přímo k uživateli dané technologie.

Technický vývoj

Vzhledem k povaze předmětu činnosti dané firmy, nejsou investovány peněžní prostředky do technického vývoje.

Nákup

Zboží je nakupováno buď přímo podle objednávek od odběratelů, nebo podle potřeby skladu. O nákupu ve firmě tedy rozhodují buď manažeři jednotlivých komodit, nebo přímo vedoucí skladů. Na skladě musí být vždy potřebné množství zboží, z toho důvodu, že stavební firmy (odběratelé) si často zboží vyzvedávají dle aktuální potřeby na skladě. Například firma VaK Kroměříž, v jejichž prostorách má analyzovaná firma zřízen konsignační sklad si zde bere veškeré zboží na opravy, proto je důležité mít na skladě všeho dostatek.

3.5 SWOT analýza

Udržet se na konkurenceschopném trhu není v dnešních podmínkách jednoduché, proto je pro analyzovanou firmu dobré znát své přednosti (silné stránky), které může využít proti své konkurenci a slabiny (slabé stránky), na které by neměla upozorňovat, popřípadě se je snažila eliminovat či úplně odstranit. Firma by měla být schopna využít svých příležitostí, které skýtá jak český tak zahraniční trh a předejít hrozbám, které tyto

trhy skrývají. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla provedena pomocí SWOT analýzy.

Silné stránky

- firma je vedena a vlastněna jednou osobou
- široký výběr poskytovaného zboží
- dlouholetá tradice a duševní potenciál firmy
- certifikát v systému řízení jakosti ISO 9002 (certifikáty ACO, BETA, FUNKE, JMA a další)
- dodávka zboží významným investičním akcím (např. Tunelový komplex Blanka v Praze)
- síť prodejných skladů po celé ČR

Silná stránka v boji s konkurenty v odvětví je u analyzované firmy spatřována v množství vlastněných certifikátů. Firma v roce 2000 získala certifikát systému řízení jakosti ISO 9001:2001, který vlastní do současnosti. Získanými certifikáty je firma schopna zaručit se svým zákazníkům, že daný produkt je dodáván v požadované kvalitě. Absence některých certifikátů může vyvolat i nezájem ze strany odběratelů, kteří uvažují o navázání obchodních vztahů s firmou z odvětví. Přehled certifikátů jako například certifikáty ACO, BETA, FUNKE, JMA a další firma prezentuje na svých webových stránkách.

Firma své zboží nabízí už od roku 1993 a vybudovala si pevné místo na trhu. Díky dlouholeté tradici a zaručené kvalitě nabízeného zboží zásobuje i významné investiční akce, které provádí významné firmy. Dlouholetou tradici může být pro firmu prospěšná i k získání nižších cen a slev u svých dodavatelů. V podnikatelské sféře je firma velice známá, ale mezi občany už tomu tak není. Firma by se tedy měla snažit zaměřit se na propagaci firmy v místních novinách. Občané jako zákazníci sice nepřinesou tak velké zisky jak významné společnosti, ale mohou být přínosem.

Slabé stránky

- závislost na dodavatelích

- velký podíl pohledávek
- vzhled webových stránek
- vysoké náklady

Mezi slabé stránky patří závislost na dodavatelích, firma nevytváří konečné výroby, je pouze v roli zprostředkovatele. Stavební firmy, kterým firma dodává své zboží, se mohou přímo dohodnout s dodavatelem a nabídnout jím lepší podmínky koupě a tímto danou firmu obejít. Firma při této možnosti ztrácí nemalé procento na zisku.

Firma se v analyzovaných letech potýká s velkým procentem pohledávek. Jak je zmíněno dále, firma má mnoho nesolventních odběratelů, kteří nesplácí své závazky včas. Právě díky špatné platební morálce je firma nucena přistupovat k úvěrům od bank, aby dostala svých závazků a udržela si dobré obchodní vztahy se svými dodavateli.

Při srovnávání s největší konkurencí firmy, která je popsána výše, byla zjištěna neatraktivnost webových stránek. Běžného uživatele tyto stránky nezaujímají. Konkurenční firmy věnovali více pozornosti při vytváření designu svým webovým stránkám.

Příležitosti

- získání nových zákazníků jak v ČR, tak na zahraničních trzích
- výstavba nových vodovodních a kanalizačních sítí
- rozšíření sortimentu

Firma se spíše orientuje na český trh, ale postupně proniká i do zahraničí. Například v roce 2007 se výnosy z velkoobchodního prodeje zboží dosáhly částky 4 593 tis. Kč. I když objem tržeb ze zahraničí nedosahuje tolik, jak objem tržeb s českými odběrateli, protože se firma soustředí více na český trh. Dodávkami do zahraničí se snaží postupně dostat do podvědomí zahraničních odběratelů a navazovat nové obchodní vztahy.

Výstavba nových vodovodních a kanalizačních sítí je pro firmu určitě velká příležitost. Velké množství inženýrských sítí je buď zastaralých, nebo neodpovídají normám Evropské unie a je nutné je vyměnit.

Rozšíření sortimentu je také považováno za příležitost, který by mohl přilákat nové odběratelé. Je důležité, aby firma provedla výzkum, který odhalí přání odběratelů. Firma by také mohla spolupracovat s dodavateli na vývoji nového zboží a náklady, které by jí vznikly, by mohla kompenzovat tím, že uzavře s dodavatelem smlouvu o výhradním prodeji toho sortimentu.

Hrozby

- ekonomická krize
- přijetí Eura v ČR
- velká konkurence v oboru
- vstup nových konkurentů ze zahraničí
- růst cen z důvodu navyšování cen vstupních materiálů

Ekonomická krize významně zasáhla i do analyzované firmy, a to v posledním sledovaném roce 2009. I provizorní vláda a politické tahanice ke stabilitě firmy a celého hospodářství nepřispívají. Nesolventnost odběratelů taktéž souvisí s ekonomickou krizí, díky níž se nezhajují nové stavby a stavebním firmám jsou rušeny dohodnuté zakázky a tím se dostávají do platební neschopnosti, která se odráží i ve firmě Glasspol, s. r. o.

3.6 Fundamentální analýza

Pomocí účetních výkazů, poskytnuté firmou byla zpracována fundamentální analýza a následně vyvozeny tyto výsledky. Účetní výkazy, z kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny v příloze.

3.6.1 Majetková struktura firmy

Celková aktiva jsou tvořena z největší části oběžnými aktivy, která dosahují ve všech sledovaných letech okolo 90 %, dlouhodobý majetek se pohybuje mezi 10 až 13 %.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek firmy tvoří nepatrnou část podílu na celkových aktivech. V úvodu této práce bylo zmíněno, že firma Glasspol, s. r. o. je obchodní firmou a není nutné, aby vlastnila např. výrobní stroje, patenty či licence. Ve sledovaných letech se dlouhodobý

majetek zvýšil o 9,5 %, z převážné části se jednalo o nákup dopravních prostředků. Pozemky vlastněné firmou zůstaly neměnné a stavby byly postupně odepisovány.

Oběžná aktiva

Při bližší analýze oběžných aktiv bylo zjištěno, že z velké části jsou tvořena krátkodobými pohledávkami z obchodních vztahů. V roce 2007 tyto pohledávky dosáhly svého maxima, procentní podíl se pohyboval okolo 75 %. Tento stav byl zapříčiněn několika odběrateli a jejich nedodržením při splatnosti svým závazků. Tato skutečnost se projevila nižším ziskem, který byl zejména zapříčiněn prudkým nárůstem nedobytných pohledávek, ke kterým byly vytvořeny opravné položky. Firma předpokládá, že část peněz dostane zpět. Velký podíl nesplacených pohledávek není pro firmu příznivé. Tímto způsobem firmy přicházejí o nemalé finanční částky, které jsou v nich vázány a mohly by být využity jiným způsobem, např. investováním do firemních aktivit. V roce 2008 a 2009 se krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů postupně snižovaly tím, jak odběratelé platili své nesplacené závazky. Procentní pokles mezi lety 2007 a 2009 byl o 42,46 %. Firma se snaží vymáhat své pohledávky u nezodpovědných odběratelů pomocí upomínek. První upomínku zasílá ekonomka firmy, druhou upomínku již zasílá právník firmy, a pokud firma nejeví známky dobré vůle uhradit svůj závazek, právník zasílá upozornění, že celou záležitost oznámí soudu a pokud i tehdy firma nereaguje, začíná soud.

Další významnou položkou v oběžném majetku jsou zásoby, zejména zboží. Výše zboží byla v roce 2007 nejnižší za sledované roky. Pravděpodobně firma měla v přechodních letech vysoké zásoby a snažila se je postupně redukovat a nakupovat je s větší rozvahou, nezásobit se. Bohužel v letech 2008 zásoby oproti roku 2007 vzrostly o 51 % a následně se snížily o 9 % v roce 2009. Firma pravděpodobně čekala větší obrát zásob, než ve skutečnosti nastal, z toho důvodu se snažila navýšit zásoby, pro které později neměla využití.

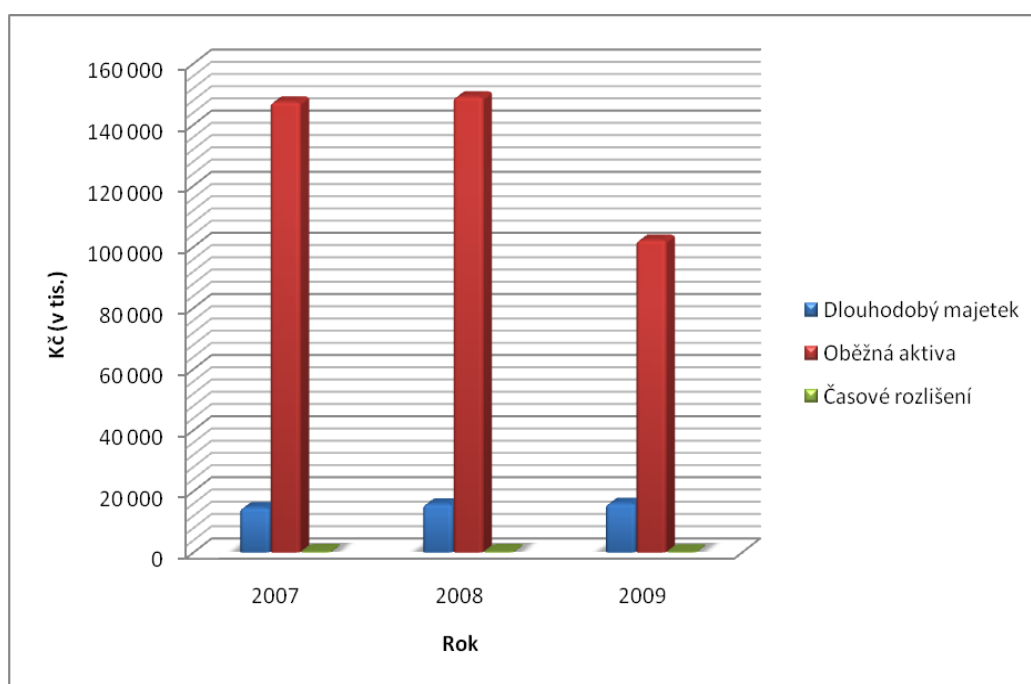
Krátkodobý finanční majetek měl následující průběh. Peníze měly vzrůstající tendenci, firma si pravděpodobně drží na pokladně tolik peněz, kolik momentálně potřebuje na své výdaje. Nárůst mezi roky byl o 263 %. Účty v bankách vzrostly o 23% a následně

klesly o 58 %. Jestli je pro firmu dostačující tolik peněžních prostředků na účtech v bankách kolik vykazuje, nám více řeknou poměrový ukazatelé likvidity.

Firma ve sledovaných letech nevykazuje žádné hodnoty u položky krátkodobé cenné papíry a podíly, tzn., že s nimi neobchoduje.

Časové rozlišení

V položce časové rozlišení firma vykazuje náklady příštích období. K podrobnější analýze těchto nákladů nebyly poskytnuty firmou podklady.



Graf 1: Majetková struktura, (Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.2 Finanční struktura firmy

Finanční struktura firmy je z velké části tvořena cizími zdroji, procentuálně se podílí okolo 82 % (2007), které během sledovaných let klesají.

Vlastní kapitál

Vývoj vlastního kapitálu, který je ve sledovaných letech rostoucí, a se stále stejnou výší základního kapitálu znamená, že firma je zisková. Základní kapitál firmy je 2 mil. Kč, minimální částka pro založení společnosti s ručením omezeným je obchodním zákoníkem stanovena na 200 tisíc. (Částka, kterou firma v rozvaze vykazuje, tedy 2 mil. Kč je i minimální hodnota pro založení akciové společnosti dané Obchodním zákoníkem. Pokud by byla firmou poskytnuta pouze rozvaha, nelze jednoznačně určit, o kterou společnost se jedná.)

Zákonný rezervní fond se za sledované roky nezměnil a je ve výši 996 tis. Kč. Obchodní zákoník ukládá povinnost společnostem s ručením omezeným vytvářet zákonný rezervní fond rezervní fond a to ve výši stanovené společenskou smlouvou (může být upraven i stanovy na základě společenské smlouvy) či zakladatelskou listinou. Výsledek hospodaření minulých let meziobdobí 2007 - 2009 vzrostl o 76 %. Tato skutečnost vychází ze vzrůstajícího nerozděleného zisku minulých let, neuhrazená ztráta minulých let je v nulových hodnotách.

Cizí kapitál

Jak už bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, finanční struktura firmy je z velkého procentního podílu sestavena z cizích zdrojů. Cizí zdroje postupem sledovaných let klesají, meziobdobí 2007 – 2009 klesly o 45 %. Tento vývoj je pro firmu příznivý a vítaný. Firma se postupně snaží splácet své závazky. Závazky z obchodního vztahu, které je firma povinna splatit svým dodavatelům za dodávky zboží klesly za sledované období o více než 70%. Závazky ke společníkům a členům družstva a k účastníkům sdružení v meziobdobí 2007 - 2009 klesly o 26 %. Jediným společníkem s obchodním podílem 100 % je Ing. Jiří Gregor, který je i ředitelem této firmy.

Bankovní úvěry a výpomoci mají v cizích zdrojích opačnou tendenci – rostou. Z důvodu nesolventnosti některých odběratelů je firma nucena si brát úvěry od bank, aby byla schopna splatit své závazky. Firma měla na počátku sledovaného období pouze běžné bankovní úvěry, tyto úvěry ji pravděpodobně nestačily, proto byla nucena si půjčit od banky další úvěr - dlouhodobý. Běžný bankovní úvěr vzrostl z let 2007 – 2008

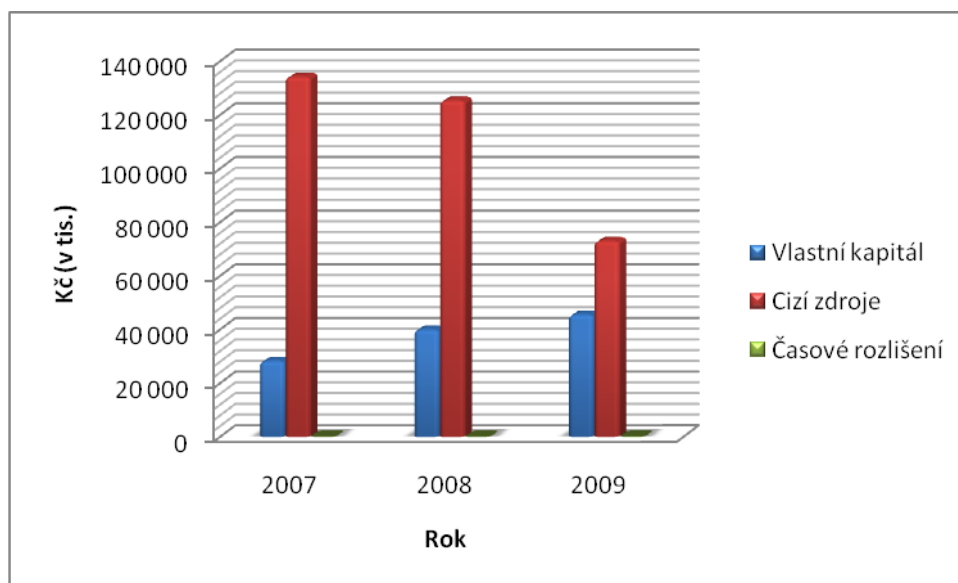
o 83 % a následně klesl o 53 %. Firmě se podařilo splatit více než polovinu tohoto úvěrů. Z položky bankovních úvěrů dlouhodobých lze vypozorovat, že byl pravděpodobně vytvořen ke splacení úvěrů krátkodobých. Firma ve sledovaném období čerpala jeden dlouhodobý a několik krátkodobých úvěrů, revolvingové.

V roce 2007 firma vykazovala v položce ostatní rezervy určitou částku, která se postupně za sledové roky snižovala, až zanikla. Firma měla vytvořené rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku (budov), které během let čerpala.

Dohadné účty pasivní vykazovaly určitý pohyb – zvýšení o 278 % a následní snížení o 66 %, ale pro přesnější specifikaci nebyly poskytnuty podklady.

Časové rozlišení

Firmě vznikly v roce 2009 výdaje příštího období v zanedbatelné částce 9 tis. Kč. Pro bližší specifikaci vzniku těchto výdajů nebyly poskytnuty poklady.



Graf 2: Finanční struktura, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu lze lépe vidět podíl cizích zdrojů na celkových pasivech v poměru s vlastním kapitálem. Vývoj cizích zdrojů a vlastního kapitálu je příznivý, neboť vyplývá, že firma se snaží postupně redukovat zadluženost.

3.6.3 Výkaz zisku a ztrát

Největší podíl na výnosech firmy mají tržby z prodeje zboží, ty v roce 2007 dosáhly nejvyšších výsledků za analyzované roky a to 428 549 tis. Kč. Procentní podíl tržeb ve sledovaných letech se pohybuje okolo 99 %.

Při porovnání zásob s tržbami za ně, se zásoby mezi roky 2007 a 2008 zvýšily o 51 % a tržby klesly o 3 %, ale obchodní marže se zvýšila o 15 %. Z toho vyplývá, že i když firma zvýšila o vykazované množství zásoby, ale zisk klesl, dokázala snížit náklady vynaložené na prodané množství. Meziobdobí 2008 a 2009 zásoby klesly o 9 % a tržby také klesly o 10 %, tzn., že mezi lety 2008 a 2009 byl poměr zásob a tržeb za ně poměrně vyrovnaný. Obchodní marže v tomto období klesla o 21 % - vyšší náklady vynaložené na prodané zboží.

Při porovnání tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží lze jednoznačně určit, že se jedná o obchodní firmu. Firma vykazuje hodnoty v položce tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (např. nájemné hrazené nájemcem) ale oproti tržbám za zboží se jedná o zanedbatelné částky.

Přidaná hodnota vzrostla meziobdobí 2007 – 2008 o 10 % a následně klesla o 29 % (2008 -2009).

Nárůst osobních nákladů souvisí především s nárůstem mezd a položek, ke mzdám patřícím byl meziobdobí 2007 – 2008 o 10 %. Se mzdovými náklady bezprostředně souvisí i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady (např. příspěvek na stravenky, popřípadě vytváření vhodných pracovních a sociálních podmínek pro zaměstnance), které rostly úměrně ke mzdám. Mezi lety 2008 – 2009 došlo k zanedbatelnému poklesu o 1 %.

Do položky daně a poplatky, lze zahrnout především daně z nemovitostí (pozemky, budovy), které firma vlastní a také silniční daň z dopravních prostředků, které využívá k dovozu zboží svým zákazníkům. Daně a poplatky se snížily o 337 % za sledované období, pravděpodobně došlo k úbytku vozidel, prodej staveb, pozemků nebo došlo ke změně daní.

K růstu odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku došlo až v meziobdobí 2008 - 2009, a to o 65 %. Jak už bylo zmíněno v kapitole Majetková struktura podniku, firma nakupovala dopravní prostředky.

V položce tržby z prodeje dlouhodobého majetku došlo meziobdobí 2007 - 2008 k nárůstu o 28 %, firma pravděpodobně prodávala majetek, který dále nepotřebovala.

Změna stavu rezerv a opravných položek se snížila o 128 % za sledované období. Tato změna byla způsobena tvorbou a čerpáním opravných položek k pohledávkám a rezerv.

Ostatní provozní výnosy a náklady měli stejný průběh za sledované období, zvýšení (o 81 – 145 %) a následní snížení (o 25 – 75 %). Pro bližší specifikaci nebyly poskytnuty podklady.

Provozní výsledek hospodaření ve všech sledovaných letech byl kladný. Nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2008, kdy došlo oproti roku 2007 nárůst o 91 %. V roce 2009 klesl o 37 %. Ke zvýšení výsledku hospodaření pravděpodobně přispělo snížení nákladů vynaložených na prodané zboží v roce 2008, i když byl v meziobdobí 2007 – 2008 pokles tržeb. Na příznivý výsledek hospodaření měla vliv i cenová stabilita nakupovaného zboží a také zvýšená efektivita práce manažerů firmy.

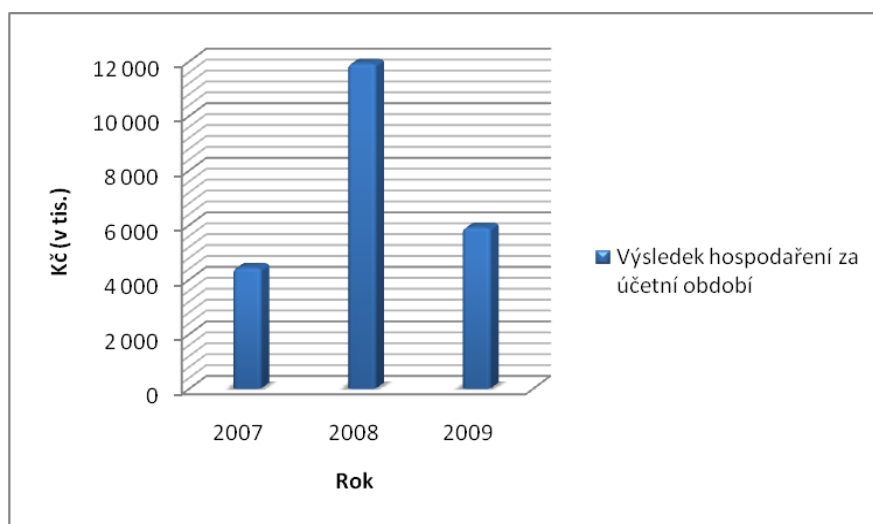
Firma měla v roce 2008 výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem a to v hodnotě 50 tisíc Kč. Vykazovaná částka souvisí s 5% podílem na zisku ve firmě M Plast s.r.o. (firmy mají podobný předmět činnosti a provádí transakce mezi sebou – nákup a prodej zboží). Firma Glasspol, s. r. o. se podílí na zisku od roku 2003. Tato skutečnost se objevila za analyzované období jen v roce 2008, i když firma M Plast s.r.o. vykazovala zisk ve všech sledovaných letech, ale pouze v tomto roce část zisku rozdělila. Ředitel analyzované firmy Ing. Jiří Gregor jako fyzická osoba je 45% vlastníkem M Plast s.r.o. Spolu s podílem firmy Glasspol, s.r.o. vlastní poloviční podíl, zbylých 50 % má ředitel firmy M Plast s.r.o. V roce 2008 tedy pravděpodobně nastala skutečnost, na které se dohodli zmiňovaní vlastníci, a proto firma vykázala danou částku.

Výnosové a nákladové úroky souvisí s účty v bankách. V položce výnosové úroky firma vykazovala velice nízké částky, v roce 2009 se jednalo o 1 tis. Kč. Jejich výše se odvíjí od výše peněz na účtech v bankách a poukazuje na nedostatek disponibilních peněžních prostředků. Nákladové úroky představují částky, které musí firma platit bance za poskytnutý úvěr.

Ostatní finanční výnosy a náklady se mimo jiné tvoří i podle toho jak firma obchoduje se zahraničím. Z obchodního styku se zahraničím ji mohou vzniknout jak kurzové zisky, tak ztráty, odvíjí se to od směnného kurzu naší měny vůči zahraniční.

Finanční výsledek hospodaření vykazuje záporné hodnoty a to ve všech sledovaných letech. Tento stav je převážně částí způsoben nákladovými úroky, které musí firma hradit. V roce 2008 dosáhl nejvyšších záporných hodnot – 3621 tis. Kč., oproti roku 2007 se tato hodnota snížila o 20 %. V roce 2009 se firmě podařilo zápornou hodnotu nepatrně zredukovat a to o 2 %.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost se srovnáním s výsledkem hospodaření za účetní období vykazuje podobné hodnoty, tento rozdíl vychází z mimořádných výnosů a nákladů, které firma měla, ale bez podrobnějších podkladů nelze určit jejich původ.



Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v letech 2007 - 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

3.7 Rozdílové ukazatele

3.7.1 Čistý pracovní kapitál

	2007	2008	2009
čistý pracovní kapitál (v tisících Kč)	18 710	27 591	45 847

Tabulka 8: ČPK v letech 2007 - 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z vývoje ČPK lze usuzovat, že firma by se neměla dostat do platební nesolventnosti – ukazatel vykazuje pozitivní hodnoty, tzn., že oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Tyto oběžná aktiva jsou zdroje pro splácení krátkodobých závazků a firma by tedy neměla mít problémy s jejich splácením.

3.8 Poměrové ukazatele

Pro výpočet následujících ukazatelů byly použity vzorce uvedené v teoretické části.

3.8.1 Analýza ukazatelů likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své závazky. V rozvaze firmy jsou aktiva seřazena podle stupně své likvidity. Nejlikvidnější položka jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech, nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, proto se v ukazatelích likvidity neobjevuje, neuvažuje se o něm.

Likvidita	2007	2008	2009
běžná likvidita	1,35	1,76	2,61
pohotová likvidita	1,16	1,39	1,88
hotovostní likvidita	0,05	0,08	0,09

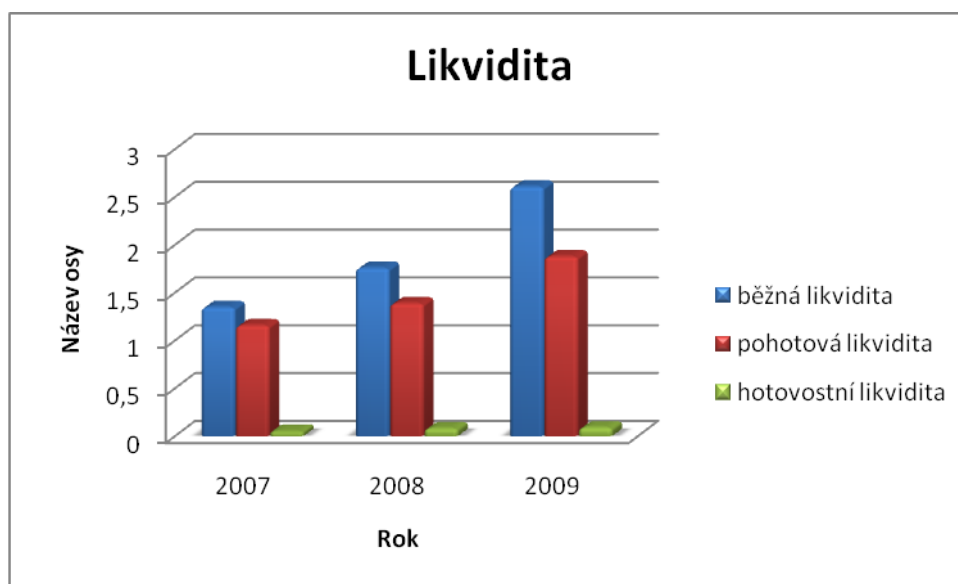
Tabulka 9: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučené hodnoty u běžné likvidity jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Tuto hranici firma splňuje v roce 2008, hodnota dosahovala 1,76. V roce 2007 byla nejnižší a to na 1,37. Nízká likvidita v tomto roce byla způsobena velkým množstvím krátkodobých závazků, které firma musela uhradit. Naopak v roce 2009 překročila stanovené hodnoty,

ale o zanedbatelnou cifru. Běžná likvidita by se neměla dostat pod hodnotu nižší než 1, pro firmu by to znamenalo, že financuje dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji.

Pohotovostní likvidita se svou koncepcí přibližuje běžné likviditě, ale z oběžného majetku vylučuje zásoby, které jsou nejméně likvidním majetkem a jejichž rychlý prodej firmou by nebyl efektivní. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil veškerý oběžný majetek na hotovost. Jak je uvedeno v teoretické části, doporučené hodnoty by se měli pohybovat mezi 1 – 1,5. Firma dosahuje doporučených hodnot v letech 2007 a 2008 v roce 2009 tuto hodnotu překročila, jedná se o zanedbatelnou cifru. Při porovnání pohotovostní likvidity a běžné likvidity u firmy si lze všimnout, že pohotovostní likvidita vykazuje nižší hodnoty oproti běžné. Tento rozdíl znázorňuje, jak velkou váhu mají zásoby v rozvaze firmy.

Okamžitá neboli hotovostní likvidita ve sledovaných letech nedosahuje doporučených hodnot (0,2 – 0,5), firma vykazuje poměrně nízké hodnoty (0,05 – 0,09). Tento stav je zapříčiněn tím, že firma nedisponuje tolika peněžními prostředky, které jsou potřebné k hrazení svých právě splatných dluhů. Příznivý je ale vývoj tohoto ukazatele, má rostoucí tendenci. Firma sice nevykazuje velké hodnoty na bankovních účtech a v pokladnách, ale snaží se redukovat své závazky.



Graf 4: Vývoj likvidity v letech 2007 – 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé likvidity je nutné porovnávat s položkami v rozvaze, sami o sobě nemají moc dobrou vypovídací schopnosti. U hotovostní likvidity je průběh rostoucí, díky tomu, že se firmě daří splatit své závazky, ale na úkor bankovních úvěrů a tuto položku ukazatel likvidity nebere úvahu.

3.8.2 Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatelé aktivity zachycují, jak daná firma využívá jednotlivé majetkové části. Do výpočtů, ve kterých se objevovali tržby, byly zahrnuty pouze tržby za prodej zboží – firmě z nich plynou největší příjmy a také je to její předmět činnosti.

Aktivita	2007	2008	2009
obrat celkových aktiv	2,64	2,51	3,14
dobu obratu zásob (dny)	17	27	28
dobu obratu pohledávek (dny)	102	96	68
dobu obratu závazků (dny)	92	74	38

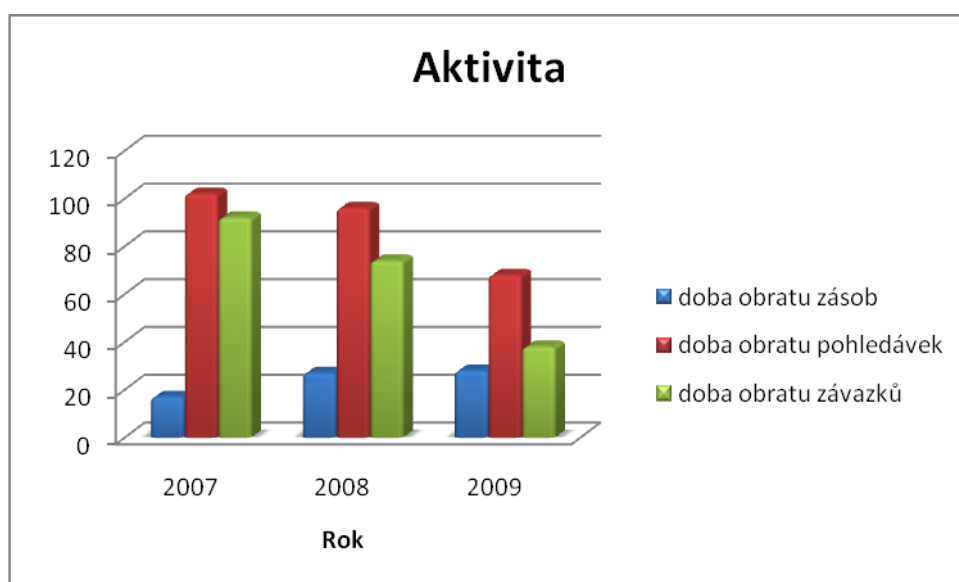
Tabulka 10: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků obratu celkových aktiv, které dosahují doporučených hodnot, lze usuzovat, že firma využívá efektivně celková aktiva. V roce 2009 dosáhla hodnota svého maxima ve sledovaném období a to 3,14, tzn., že celková aktiva se za rok obrátí 3,14krát.

Doporučené hodnoty pro ukazatele doby obratu zásob nejsou stanoveny, ale obecně platí, že čím kratší dobu jsou zásoby vázány, tím lepší situace pro firmu. Doba obratu sice ve sledovaných letech roste, ale při porovnání s odvětvím dosahuje daná firma nižších hodnot. V roce 2007 dosáhla oproti odvětví nejlepších výsledků, doba obratu zásob byla o 14 dní kratší než u konkurenčních firem.²

² Aby bylo možné vyvodit z tohoto ukazatele závěr, byl porovnán s hodnotami naměřenými v odvětví (2007 – 31, 2008 – 28, 2009 – 29).

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků má stejný průběh – hodnoty klesají. Doba obratu pohledávek vykazuje vyšší hodnoty než doba obratu závazků. Z toho vyplývá, že firma hradí své závazky dříve, než dostane zaplacení od svých odběratelů. Běžná doba splatnosti faktur, kterou firma u svých odběratelů vyžaduje, se pohybuje od 15 dní do 90 dní. Tato výše se odvíjí od velikosti odběratele, např. Tunelový komplex Blanka má splatnost svých závazků do 90 dnů. Vysoká hodnota v pohledávkách byla způsobena i tím, jak už bylo řečeno v úvodu, že firmě vznikly nedobytné pohledávky u některých nesolventních odběratelů. Důsledkem této situace je firma nucena si brát úvěry od bank, aby mohla dostát svým závazkům a nebyla špatně ohodnocena u svých dodavatelů.



Graf 5: Vývoj aktivity v letech 2007 – 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

3.8.3 Analýza ukazatelů rentability

Rentabilita neboli výnosnost je měřítkem schopnosti firmy dosáhnout zisku a to použitím investovaného kapitálu.

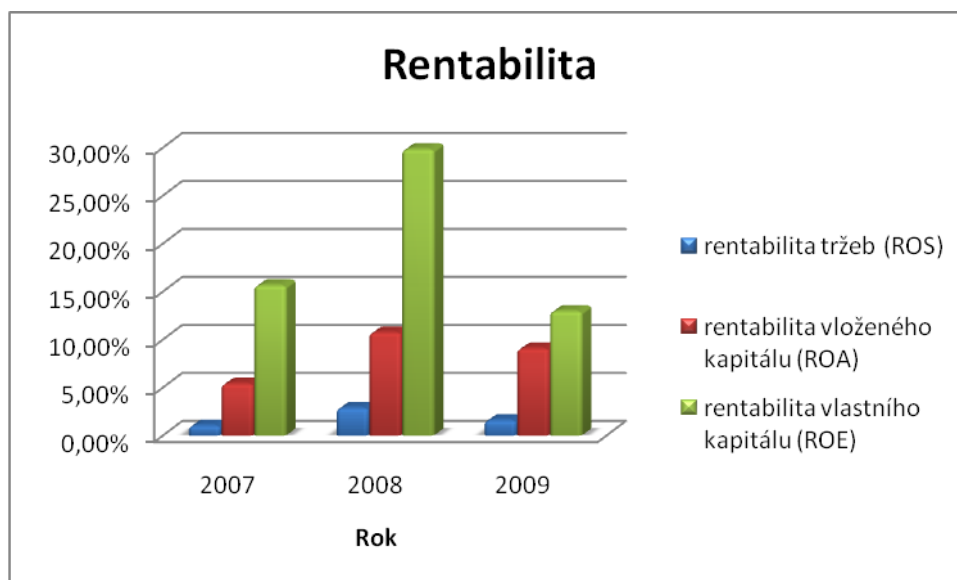
Rentabilita	2007	2008	2009
rentabilita tržeb (ROS)	1,03%	2,87%	1,59%
rentabilita vložených aktiv (ROA)	5,40%	10,74%	9,07%
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	15,66%	29,84%	12,96%

Tabulka 11: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky hodnot rentability tržeb jsou poměrně nízké, nejvyšší hodnot firma dosáhla v roce 2008 a to 2,87 %. Tento rok byl pro firmu, z pohledu čistého zisku za sledovaného období, nejvydařenější. Nejnižší hodnotu měl rok 2007 1,03 %.

Rentabilita vloženého kapitálu poměruje EBIT s celkovými vloženými aktivy, bez ohledu na to, zda byly financovány z vlastního nebo cizího kapitálu. Tento ukazatel taktéž dosáhl nejvyšších hodnot v roce 2008, 10,74 %. Obecně platí, že čím vyšší hodnoty, tím lépe pro firmu, protože dokáže efektivně využít celková aktiva.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje ziskovost kapitálu vloženého vlastníky. Z výsledné tabulky je patrné, že nejlepšími výsledky rentability bylo dosaženo v roce 2008 a u ROE tomu nebylo jinak. Tento ukazatel je důležitý jak pro investory tak pro majitele podniku pro zjištění jak efektivně firma pracuje. Nižší vykazované hodnoty jsou způsobeny vzrůstajícím vlastním kapitálem a snižujícím se ziskem.



Graf 6: Vývoj rentability v letech 2007 – 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

3.8.4 Analýza ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám vyjadřují poměr cizích a vlastních zdrojů a také se zabývají schopností firmy hradit své náklady za poskytnutý úvěr.

Zadluženost	2007	2008	2009
celková zadluženost	82,62%	75,85%	61,59%
kvóta vlastního kapitálu	17,38%	24,15%	38,40%
úrokové krytí	3,45	5,89	3,58

Tabulka 12: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z vypočtených hodnot celkové zadluženosti je zřejmé, že analyzovaná firma vykazuje vysokou zadluženost. Příznivý je ale klesající vývoj, firmě se podařilo meziobdobí 2007 – 2009 zredukovat zadluženost o 21 %.

Ukazatel kvóty vlastního kapitálu neboli finanční nezávislosti je doplňujícím ukazatelem k celkové zadluženosti. Po sečtení těchto dvou ukazatelů by měla být vykazovaná hodnota 100%. Firma v roce 2009 dosáhla nejvyšších hodnot a to 38 %. Výsledek znamená, že firma dosahuje dobré výsosti vloženého kapitálu. Nízké hodnoty pod 30 %, kterých firma dosáhla v letech 2007 a 2008, snižují výnosnost vloženého kapitálu a z toho vyplývá, že firma je předlužena a musí platit vysoké nákladové úroky.

Úrokové krytí znázorňuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky z úvěrů. Nejlepších hodnot dosáhla firma v roce 2008 a to 5,89krát (tzn., že firma je schopna 5,89krát uhradit ze svého EBITU nákladové úroky). Pokud by tento ukazatel byl roven 1, znamenalo by to, že k zaplacení nákladových úroků je potřeba celého EBITU a na ostatní společníky by nezbyl žádný zisk. Bankovní standardy vyžadují, aby firma byla schopna své nákladové úroky z EBITU uhradit 3krát, v letech 2007 a 2009 toto splňuje.

3.8.5 Analýza stavu kapitalizace

Ukazatel kapitalizace	2007	2008	2009
stav kapitalizace	1,94	2,61	3,84

Tabulka 13: Vývoj stavu kapitalizace v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel kapitalizace naznačuje, že firma za sledované období je překapitalizovaná (≥ 1 = překapitalizace, < 1 = podkapitalizace), z toho plyne, že firma má více kapitálu než potřebuje a dochází k jeho ne hospodárnému využití. Překapitalizace také znamená, že oběžný majetek je kryt z dlouhodobých zdrojů. Výsledky tohoto ukazatele v čase rostou.

3.8.6 Ukazatele produktivity

Ukazatel produktivity	2007	2008	2009
osobná náklady k přidané hodnotě	39,38%	39,46%	54,55%
produktivita práce z přidané hodnoty	946	1042	737
produktivita práce z tržeb	17 856	17 273	15 486
průměrná mzda na pracovníka	373	411	402

Tabulka 14: Vývoj produktivity v letech 2007-2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledné hodnoty ukazatele osobní náklady k přidané hodnotě v čase rostou. Příznivější by bylo pro firmu, kdyby vykazovala menší poměr, tím by byla výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnanci lepší. Z analyzovaných hodnot je patrné, že zaměstnanci produkují menší zisky za větší peníze. Jak už bylo zmíněno ve fundamentální analýze, firma ve sledovaném období 2krát přistoupila ke zvýšení platů za nadprůměrně odvedenou práci, ale pouze v divizích s těmito výsledky. V rozvaze jednotlivé divize řešeny nejsou. Osobní náklady i přidaná hodnota měly stejný průběh ve sledovaných letech, ale přidaná hodnota více kolísala.

Produktivita práce za sledované období převyšuje průměrnou mzdu za zaměstnance o více jak 40 %. Každá firma by měla dosahovat těchto výsledků, nemělo by se stát, aby průměrná mzda byla vyšší než produktivita práce z přidané hodnoty. Tento výsledek by znamenal, že firma netvoří žádný provozní zisk.

Produktivita práce z tržeb znázorňuje, jak vysoké byly tržby na 1 zaměstnance. Ukazatel za sledované období klesal, i když se počet pracovníků nezměnil, ale došlo k poklesu tržeb.

3.9 Bonitní a bankrotní modely

3.9.1 Kralickův Quick test

	ukazatel	2007	2008	2009
finanční stabilita	kvóta vlastního kapitálu	17,38 %	24,15 %	38,40 %
	doba splácení dluhu	13	11	13
výnosová situace	CF v % tržeb	2,31 %	2,65 %	1,44 %
	ROA	5,40 %	10,74 %	9,07 %

Tabulka 15: Kralickův Quick test, (Zdroj: vlastní zpracování)

		2007	2008	2009
finanční stabilita	kvóta vlastního kapitálu	3	2	1
	doba splácení dluhu	4	3	4
	<i>průměr</i>	3,5	2,5	2,5
výnosová situace	CF v % tržeb	4	4	4
	ROA	4	3	3
	<i>průměr</i>	4	2,5	2,5
průměr celkem		3,75	3	3

Tabulka 16: Vyhodnocení Kralickova Quick testu 2007 – 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení Kralickova Quick testu, uvedeného v tabulce, naznačuje, že situace není ve firmě příznivá. Firma ve všech letech dosahuje hodnot 3 a více. Při vyhodnocení jednotlivých položek Kralickova Quick testu bylo dospěno k následujícím závěrům. Kapitálová síla neboli kvóta vlastního kapitálu dosáhla v testu nejlepších výsledků, dokonce v roce 2009 byla hodnocena známkou 1. Výsledná hodnota signalizuje, že firma je překapitalizována vlastním majetkem – má více kapitálu, než je jeho hospodárné využití. Překapitalizace je pro firmu příznivější než podkapitalizace, protože při podkapitalizaci nemá dostatek prostředků, aby mohla poskytovat služby, a dostává se do platební neschopnosti. Doba splácení dluhu byla oznámkována hodnotami v rozmezí 3 až 4 a vyplývá z ní, po kolika letech by byla firma schopna při stávající výkonnosti splatit své závazky. Rentabilita aktiv byla hodnocena známkou 3 a 4 ve sledovaných letech, což znamená, že firma vygenerovala poměrně malý zisk z celkové výše aktiv.

3.9.2 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Altmanův model bankrotu byl vypočítán podle rovnice uvedené v teoretické části pro firmy bez veřejně obchodovatelných akcií. Firma Glasspol, s. r. o. je, jak už z názvu vyplývá, společnost s ručením omezeným a tudíž nedisponuje s akciemi. Rovnice použita pro výpočet:

$$\text{Z-skóre} = 0,717 A + 0,847 B + 3,107 C + 0,420 D + 0,998 E$$

	2007	2008	2009
A (ČPK/aktiva)	0,12	0,17	0,39
B (nerozdělený zisk minulých let/aktiva)	0,13	0,15	0,31
C (EBIT/aktiva)	0,05	0,11	0,09
D (vlastní kapitál/cizí kapitál)	0,21	0,32	0,62
E (tržby/aktiva)	2,64	2,51	3,14
Z-skóre	3,08	3,22	4,21

Tabulka 17: Vývoj Z-skóre v letech 2007 - 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Firma Glasspol, s. r. o. ve všech sledovaných letech dosáhla hodnoty nad 2,9, tedy, že finanční situace firmy je více než uspokojivá. Ukazatel navíc v čase roste, v roce 2009 dosáhl hodnoty 4,21, oproti roku 2007 se jedná o zlepšení ve výši 1,13. Příznivé výsledky ocení i případní věřitelé, kteří by chtěli firmě půjčit svůj kapitál. Potenciální věřitelé a i firma by se neměli nejméně dva roky dopředu obávat bankrotu.

3.9.3 Index IN05

Index IN05 je sestavený na podobné bázi jako Altmanovu Z-skóre, ale je upraven pro firmy, které se realizují na trhu podléhajícím českým podmínkám. Výsledná hodnota vychází z následující rovnice:

$$\text{IN05} = 0,13 \times \text{aktiva/cizí zdroje} + 0,04 \times \text{EBIT/náklad. úroky} + 3,97 \times \text{EBIT/aktiva} + 0,21 \times \text{výnosy/aktiva} + 0,09 \times \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$$

	2007	2008	2009
aktiva/cizí zdroje	1,21	1,32	1,62
EBIT/náklad.úroky	3,45	5,89	3,58
EBIT/aktiva	0,05	0,11	0,09
výnosy/aktiva	2,66	2,54	3,17
oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,14	1,23	1,81
IN05	1,17	1,48	1,54

Tabulka 18: Vývoj IN05 v letech 2007 - 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledný ukazatel v čase roste, v meziobdobí 2007 – 2009 byl nárůst o 0,37. I když daný index ve sledovaných letech měl vzrůstající tendenci, stále se firma nachází v pásnu zvané „šedá zóna“. V této zóně nelze jednoznačně stanovit zdraví firmy.

V porovnání s Altmanovým Z-skóre, ze kterého výsledné hodnoty jednoznačně hovořily o finančně zdravé firmě bez náznaku bankrotu, u indexu IN05 tyto výsledky už tak jednoznačné nejsou. Tento rozdíl je dán tím, že Z-skóre nepoužívá ve své rovnici nákladové úroky a krátkodobé závazky včetně krátkodobých závazků vůči bankám. Jak z výsledků fundamentální analýzy, tak z poměrových ukazatelů bylo naznačeno, že firma je nucena zadlužit se u bank, aby dostála svých závazků.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z hlediska výše popsané stávající situace ve firmě byly zváženy následující možná řešení.

Rok 2008 byl pro firmu nejpříznivějším rokem mezi analyzovaným obdobím. I když v tom roce nedosáhli tolik tržeb jak v předchozím, náklady vynaložené na prodané zboží se jim podařilo zredukovat a tím dosáhnout nejvyšší obchodní marže, která se projevil i ve velmi pozitivním výsledku hospodaření. Hospodářská krize udeřila na Glasspol, s. r. o. v roce 2009 a byla doprovázena nejnižšími tržbami za prodej zboží i následnou obchodní marží.

Pohledávky

Jako první problém je spatřován ve vysoké výši doby obratu pohledávek z obchodních vztahů, které ale měli pozitivní vývoj – klesaly. Jak už bylo řečeno, firma má mnoho nesolventních odběratelů, kteří nesplácí své závazky včas. Řešením by mohlo být zavedení systému bonusů z celkového objemu odebraného zboží za rok. Muselo by ale dojít vždy k úhradě v daném termínu, jinak by se faktury zaplacené po splatnosti odečítaly od celkového objemu. Výše bonusů by mohla být odstupňována podle objemů od 0,5 % - 3 %. Zavedení bonusů povede ke snížení pohledávek a tím i ke snížení potřeby bankovních úvěrů a zároveň ke zlepšení obchodních vztahů a odběratelé budou mít snahu s firmou v budoucnu navazovat obchodní kontakty. Zavedení systému skont je ve firmě problematické, protože například u betonů je často zisk 3 % - 4 %. Firma by ale mohla poskytovat skonta následovně: při prodeji skladového zboží, na které nejsou vytvořeny cenové nabídky – skonto ve výši 2 % - 3 % a u prodeje na základě cenové nabídky pak ve výši 0,5 % - 1,5 %. Při prodeji nestandardního sortimentu (například výrobení jímky přímo na přání zákazníka či nestandardní rozměry betonových zákrytových desek nebo horských vpustí) by bylo možné využít systém záloh, ale v tomto případě by se jednalo o nevratné zálohy, aby byly pokryty ztráty z případné neúhrady či neodebírání zboží odběratelem. U největších odběratelů (například Skanska) by mohla nabídnout bonus podle objemu odebraného zboží. Na konci roku by se pak z celkového objemu dobropisovalo určité procento (2 % - 4 %). Dalším řešením jak dostat svých pohledávek je zajištěním pohledávky směnkou u odběratelů, u kterých

se vyskytuje dlouhodobý problém s placením (procento placení je 50 % a méně). Zajištění pohledávky směnkou slouží jako preventivní ochrana k tomu, aby dlužník měl zájem svůj závazek splnit včas a ve sjednané výši. Také může zbavit věřitele problémů spojených s vymáháním pohledávek. Díky směnce může být zabráněno vzniku nedobytných pohledávek a tím i nutnosti vytvářet opravné položky. Nedobytné pohledávky snižují likviditu společnosti. U menších odběratelů by měla požadovat placení v hotovosti a netolerovat případné posouvání doby splatnosti. Firma by měla být v tomto ohledu velice důsledná, aby se nedostala do platební neschopnosti.

Získávání nových odběratelů také může firmě pomoci zlepšit tuto situaci. Potenciální odběratelé by mohla oslovovat zasláním emailů, ve kterých bude uveden profil firmy, nabízený sortiment, získané certifikáty, významní dodavatelé, investiční akce a ceník. Jednou z možností oslovení je i v rámci veletrhů, kterých se firma každoročně účastní. Oslovování drobných odběratelů může probíhat formou inzerce v lokálních novinách nebo na lokálních výstavách. Drobné živnostníky by mohla získat osobní návštěvou a nabídnutím výhodnějších podmínek (například slevy ze skladových zásob ve výši 3 % - 5%, ty jsou standardně poskytovány) Atraktivnost může být zajištěna výhodnými nástupními podmínkami například poskytnutím výhody (rychlé vyřízení objednávky, dodání zboží a prodloužení doby splatnosti) Zaujmout lze i rozšířením poskytovaného zboží o další produkty či doplňkový sortiment. V rámci udržení dobrých vztahů s odběrateli lze provést dotazníkové šetření a zjistit, jaké produkty postrádají. Jimi navržené produkty by mohly přilákat odběratelé, které doposud nezaujala koncepce nabízeného zboží nebo neobsahovala pro ně potřebný sortiment. Například drobné odběratelé by mohlo přilákat rozšíření sortimentu o betonovou dlažbu, která se dá využít například na zahrádkách či při stavbách rodinných domů.

Firma v roce 2007 dosáhla velice příznivých výsledků v položce zásoby (zboží), bohužel v roce 2008 a 2009 byl zaznamenán poměrně velký nárůst, ale vykazovaný pohyb zboží nekorespondoval s pohybem tržeb za ně. Z výsledných analýz nelze přesně určit optimální výši zboží na skladech. Vysoký stav může být i zapříčiněn tím, že firma má zřízeny dva konsignační sklady v prostorách u svých odběratelů a zásoba je poskytnuta na základě jejich požadavků a odčerpávána podle potřeby. Pokud ale firma shledá, že některé zboží je na skladě už delší dobu z důvodu poklesu poptávky po něm,

naskýtá se tu možnost nabídnout ho za sníženou cenu odběratelům, kteří toto zboží už v minulosti odebírali. Tímto prodejem by firma získala finanční prostředky, v podobě tržeb za prodej zboží v částce, která odpovídá hodnotě prodaného zboží, ošetřené o náklady spojené s prodejem. Finanční prostředky získané prodejem tohoto zboží, které by jinak byly zbytečně v něm vázány, mohou být využity například jako investice do jiných aktiv, ke splacení úvěrů nebo ke zvýšení likvidity vložením na bankovní účet. Prodejem nepotřebných položek se firmě zvýší tržby za prodej zboží a vzniknou nové prostory pro skladování nového nebo více poptávaného zboží.

Zadluženost

Z analýzy ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že se firma potýká s velkou zadlužeností. Celková zadluženost byla enormní v roce 2007 a to na 83 %. Během analyzovaných let klesla na 62 % - tento vývoj je velice pozitivní pro firmu. Pokles byl způsobem splácením krátkodobých závazků, ale bohužel i na úkor půjček od bank, ke kterým je firma nucena přistoupit z důvodu nesolventnosti odběratelů, jak už bylo zmíněno výše. Od výše bankovních úvěrů se odvíjí výše nákladových úroků, jež je firma nucena platit za poskytnuté úvěry. Při snížení nákladových úroků by firma mohla například využívat více předplateb a rychlých plateb u svých dodavatelů, kteří za zrychlení cash flow poskytují výhodné finanční prostředky, a tím získat peněžní prostředky.

I výběrem vhodného bankovního účtu a bankovních úvěrů se firmě sníží náklady v položce ostatní finanční náklady. Firma využívá jeden dlouhodobý úvěr a několik krátkodobých, revolvingových. U Komerční banky a u GE money je jí veden podnikatelský účet. Místo revolvingového úvěru lze doporučit i kontokorentní úvěr. Výhodou revolvingového účtu je, že je poskytován bankovními i nebankovními společnostmi, opakovaná možnost čerpání úvěru, splacení a čerpání úvěru probíhá zároveň. Nevýhodou jsou vyšší poplatky a úroky. Kontokorentní úvěr je určen zejména k profinancování provozních potřeb (k financování pohledávek z obchodního styku, zásob nebo provozních potřeb) a také slouží k překlenutí přechodného nedostatku finančních prostředků. Například UniCredit Bank nabízí kontokorentní úvěr s tím, že

má-li klient s bankou vztah delší než 6 měsíců, je zde možnost získat kontokorentní úvěr na základě kreditních obrátů na běžném účtu a to bez prověření bonity klienta.

Bankovní instituce v dnešní době nabízejí velké množství těchto produktů a pro firmu je nejvýhodnější si vybrat produkt s nejnižšími poplatky, ale za předpokladu, že účet bude obsahovat všechny potřebné služby, které firma požaduje. Při výběru je vhodné brát v úvahu, kolik firma provede plateb, a kolik jich přijde nebo jaké služby jsou k účtu poskytovány. Například GE money nabízí 4 druhy podnikatelských účtů: Genius business Gold, Genius Business Silver, Genius Business Bronze a Genius Business Export/Import. Pro firmu lze navrhnout zřízení účtu Genius Business Silver, protože je zde nabízeno 60 tuzemských plateb a Internet Bank. Účet byl zvolen z toho důvodu, že firma více obchoduje s tuzemskými dodavateli a Internet Bank je v dnešní době velice využíván.

Do položky ostatní finanční náklady jsou zahrnovány i kurzové ztráty, které firmě vznikají při obchodování se zahraničím. Při přepočtu pohledávek a závazků vyjádřených v cizí měně je nyní používán denní kurz devizového trhu vyhlášený ČNB v den uskutečnění účetního případu. Aby bylo zabráněno těmto výkyvům v kurzech vůči české měně, lze doporučit fixované devizové kurzy.

Náklady na prodané zboží

V rámci Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že náklady vynaložené na prodané zboží tvoří nejvyšší procento ze všech konkurenčních firem. Tento výsledek je pro firmu velice nepříznivý a její kroky by měli vést k redukci těchto nákladů. Tyto náklady by mohla firma snížit například využíváním skont u dodavatelů ve větší míře. Při využití skonta u dodavatelů zaplatí firma menší částku za zboží, čímž se jí sníží náklady a dosáhne vyšší obchodní marže.

Další způsob pro snížení nákladů vynaložených na prodané zboží tkví ve správném výběru dodavatelů. Někteří dodavatelé poskytují jak množstevní slevy, tak akční ceny u různých druhů zboží. Z tohoto důvodu je dobré provádět analýzu dodavatelů, čímž firma zjistí, kdo například nabízí zboží za nejnižší cenu v porovnání s nabízenou kvalitou nebo jakou nabízí slevu atd. Analýza dodavatelů by mohla být

prováděna například na základě srovnávání schopnosti dodání z hlediska množství, provedení a kvality, spolehlivosti, preciznosti, ceny a slevy. Hodnotit dodavatele lze i podle úrovně poskytovaných služeb, servisu, poradenství, image firmy, pracovních vztahů uvnitř firmy a výkonnosti managementu. Firma by si měla stanovit kritéria, podle kterých bude hodnotit nabídky od svých dodavatelů. Lze navrhnout hodnocení pomocí známkování (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

Aby mohla firma využívat například akční ceny u dodavatelů je potřeba si dopředu naplánovat, jaké množství kterého zboží bude potřebovat. Tyto akce lze využít pouze u zboží s pravidelným prodejem, protože nákupem za akční cenu je dočasně zaplněn sklad a nemělo by dojít k situaci, aby se tento druh zboží zůstal na skladě, a tím zbytečně blokoval skladovací prostory. V některých případech si firma nemůže zvolit dodavatele, protože odběratel na základě poptávky stanoví, od kterého výrobce ten daný produkt požaduje.

Výkonová spotřeba

Kromě snížení nákladů vynaložených na prodané zboží je nutné snížit i výkonovou spotřebu, které dosahuje poměrně vysokých hodnot. Výkonová spotřeba lze snížit například tím, že firma bude více využívat mobilní telefony než pevné linky. Pevné linky začínají být čím dál tím méně atraktivní i z důvodů vysokých poplatků za vedení linek a hovory z pevných linek na mobilní telefony jsou dražší než mezi mobilními telefony a i nabízené služby nejsou v tak široké škále jak u mobilních. Firma má zřízenou pevnou linku přes společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Náklady za pevnou linku by bylo možné snížit zřízením pevné linky přes internet a tím ušetřit poplatek za vedení. Mobilním operátorem byl zvolen Vodafone Czech Republic a. s., protože firmě nabídl nejlepší volání a výhody v porovnání s ostatními operátory (podrobné měsíční vyúčtování, optimalizace nákladů – porovnání současných nákladů na telekomunikační služby). K dalšímu snížení této položky by mohlo vést například využívání nízkoenergetických spotřebičů, více používat internetovou komunikaci (Skype, email) a zasíláním faktur elektronicky místo využívání České pošty.

5 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce byla analýza firmy Glasspol, s. r. o., která vedla k lepšímu poznání jak situace uvnitř této firmy tak k identifikaci vnějšího okolí a k návrhům na její zlepšení.

V teoretické části mé práce jsem studiem zjištěné poznatky shrnula do přehledných kapitol. V rámci kapitol byly popsány analýzy, na jejichž základě je možné lépe poznat firmu a prostřední, které ji obklopuje.

V části zabývající se analýzou současného stavu jsem popsala firmu Glasspol, s. r. o., její předmět činnosti a provedla analýzy popsané v teoretické části. Za pomoci PEST analýzy jsem odhalila vnější vlivy, které nejvíce působí na firmu. Porterovým modelem pěti konkurenčních sil jsem získala informace o riziku vstupu potenciálních konkurentech, rivalitě mezi stávajícími konkurenty a jaká je vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Hodnotový řetězec mi lépe napomohl proniknout do situace uvnitř firmy a to z pohledu primárních a podpůrných činností, které se v ní odehrávají. SWOT analýza mi přiblížila silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby. Z rozvahy, výkazu zisku a ztrát jsem provedla fundamentální analýzu, jejíž výsledky jsem si ověřila za pomoci poměrových a rozdílových ukazatelů a bonitních a bankrotních modelů.

V závěrečné části jsem dospěla k návrhům, které jsou více specifikované v předchozí kapitole. Hlavními problémy vycházejících z výsledných analýz je špatná platební morálka odběratelů, díky nimž je firma nucena přistoupit k bankovním úvěrům, aby stála svých závazků – zadluženost. Náklady vynaložené na prodané zboží i výkonová potřeba dosahuje oproti konkurenci vysokých hodnot, proto je nutné tyto náklady eliminovat a tím firma dosáhne vyšší obchodní marže a přidané hodnoty. Kroky, které povedou ke snížení těchto problémů, budou odměněny vyšším výsledkem hospodaření.

Doufám, že mnou navrhnutá řešení a opatření by se mohla stát v rámci možností určitou předlohou či návrhem k zamyšlení, které by firmě pomohly v boji s problémy, se kterými se potýká. Tím jsem splnila cíl mé diplomové práce.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory, bankéře, manažery, podnikatele a drobné akcionáře*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1995. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
- 2) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- 3) *Business Info.cz*. [online]. 2011[cit. 2011-05-17]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-řízení-msp-komplexní-analýza/1001663/45239/>>
- 4) *Byznys slovíčka*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z: <<http://www.byznysslovicka.com/swot>>
- 5) COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2
- 6) *Český statistický úřad*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
- 7) DVOŘÁČEK, J. *Audit 20podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 8071798096
- 8) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6
- 9) GLADIŠ, D. *Naučte se investovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. 174 s. ISBN 80-247-1205-9
- 10) *Glasspol, s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: <<http://www.glasspol.cz/>>
- 11) GRUNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: EKOPRESS. 2001. 76s. ISBN 80-86119-47-5
- 12) GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
- 13) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- 14) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

- 15) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5
- 16) *Marketingové prostředí*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: < www.oacb.cz/projekty/ekonomie/marketpros.ppt/ >
- 17) PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3
- 18) *Porterův pětifaktorový model*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-17]. Dostupné z: < <http://lide.fmk.utb.cz/users/kubickova/files/soubory/porter.pdf> >
- 19) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
- 20) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1
- 21) SEDLÁČEK J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- 22) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza a řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- 23) SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
- 24) *Strateg.cz*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: < http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html >
- 25) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6
- 26) *Vlastní cesta cz*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: < <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/> >

7 SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
CF	Cash flow
CRM	Customer relationship management
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Výsledek hospodaření před úroky a zdanění
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kralickův test - stupnice hodnocení ukazatelů	34
Tabulka 3: Hodnocení Z-skóre	36
Tabulka 4: Vývoj zaměstnanců v letech 2007-2009.....	40
Tabulka 5: Vývoj mezd v letech 2007-2009.....	44
Tabulka 6: Srovnání firmy s konkurencí v letech 2007 – 2009.....	48
Tabulka 7: Největší odběratelé firmy Glasspol, s.r.o.	49
Tabulka 8: Největší dodavatelé firmy Glasspol, s. r. o.....	50
Tabulka 9: ČPK v letech 2007 - 2009.....	64
Tabulka 10: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007-2009	64
Tabulka 11: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007-2009.....	66
Tabulka 12: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007-2009.....	68
Tabulka 13: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007-2009	69
Tabulka 14: Vývoj stavu kapitalizace v letech 2007-2009.....	69
Tabulka 15: Vývoj produktivity v letech 2007-2009.....	70
Tabulka 16: Kralickův Quick test.....	71
Tabulka 17: Vyhodnocení Kralickova Quick testu 2007 – 2009.....	71
Tabulka 18: Vývoj Z-skóre v letech 2007 - 2009	72
Tabulka 19: Vývoj IN05 v letech 2007 - 2009	73

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	15
Obrázek 3: Hodnotový řetězec	17
Obrázek 4: SWOT matice.....	19
Obrázek 5: Logo Glasspol	37
Obrázek 6: Síť skladů Glasspol	39

10 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Majetková struktura.....	58
Graf 2: Finanční struktura.....	60
Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v letech 2007 - 2009.....	63
Graf 4: Vývoj likvidity v letech 2007 – 2009	65
Graf 5: Vývoj aktivity v letech 2007 – 2009	67
Graf 6: Vývoj rentability v letech 2007 – 2009	68

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha - aktiva v letech 2007 - 2009	87
Příloha 2: Rozvaha - pasiva v letech 2007 - 2009	89
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát v letech 2007 - 2009	91
Příloha 4: Vertikální analýza rozvahy v letech 2007 -2009.....	93
Příloha 5: Vertikální analýza V a N v letech 2007 -2009	94

Příloha 1: Rozvaha - aktiva v letech 2007 - 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok		
	2007	2008	2009
AKTIVA CELKEM	162 402	165 251	118 480
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	14 615	15 805	16 002
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Zřizovací výdaje	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
Software	0	0	0
Ocenitelná práva	0	0	0
Goodwill	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	14 595	15 785	15 982
Pozemky	4 305	4 305	4 305
Stavby	8 555	8 275	7 996
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	478	1 948	2 424
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	811	811	811
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	446	446	446
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	20	20	20
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	20	20	20
Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	147 410	149 071	102 191
Zásoby	20 670	31 319	28 498
Materiál	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
Výrobky	0	0	0
Zvířata	0	0	0
Zboží	20 670	30 816	28 498
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	503	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0

Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	121 430	110 603	70 115
Pohledávky z obchodních vztahů	121 330	110 492	69 814
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	277
Krátkodobé poskytnuté zálohy	233	307	162
Dohadné účty aktivní	-229	-210	-144
Jiné pohledávky	96	14	6
Krátkodobý finanční majetek	5 310	7 149	3 578
Peníze	273	941	992
Účty v bankách	5 037	6 208	2 586
Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Časové rozlišení	377	375	287
Náklady příštích období	377	375	287
Komplexní náklady příštích období	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0

Příloha 2: Rozvaha - pasiva v letech 2007 - 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

PASIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok		
	2007	2008	2009
PASIVA CELKEM	162 402	165 251	118 480
Vlastní kapitál	28 232	39 903	45 500
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0
Emisní ážio	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	996	996	996
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	996	996	996
Statutární a ostatní fondy	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	20 814	24 998	36 606
Nerozdělený zisk minulých let	20 814	24 998	36 606
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 422	11 909	5 898
Cizí zdroje	134 170	125 348	72 971
Rezervy	4 788	2 561	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
Ostatní rezervy	4 788	2 561	0
Dlouhodobé závazky	142	233	290
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Odložený daňový závazek	142	233	209
Krátkodobé závazky	109 164	84 809	39 145
Závazky z obchodních vztahů	91 322	71 644	26 505
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	15 258	10 147	11 149
Závazky k zaměstnancům	551	551	505
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	303	345	296
Stát - daňové závazky a dotace	1 363	734	217

Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0
Dohadné účty pasivní	367	1 388	471
Jiné závazky	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	20 076	37 745	33 536
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	1 074	15 737
Běžné bankovní úvěry	20 076	36 671	17 199
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	9
Výdaje příštích období	0	0	9
Výnosy příštích období	0	0	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát v letech 2007 - 2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč	Rok		
	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	428 549	414 567	371 675
Náklady vynaložené na prodané zboží	388 700	368 460	335 702
Obchodní marže	39 849	46 107	35 973
Výkony	32	105	71
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32	105	71
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Výkonová spotřeba	17 177	21 217	18 353
Spotřeba materiálu a energie	2 303	2 719	2 480
Služby	14 875	18 498	15 873
Přidaná hodnota	22 704	24 996	17 691
Osobní náklady	8 941	9 863	9 651
Mzdové náklady	6 444	7 180	7 093
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 200	2 399	2 278
Sociální náklady	297	284	280
Daně a poplatky	453	180	116
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	518	518	855
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	195	235	250
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	195	235	250
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
Prodaný materiál	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	4 944	-1 434	-1 419
Ostatní provozní výnosy	2 116	3 842	2 877
Ostatní provozní náklady	929	2 281	530
Převod provozních výnosů	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	9 230	17 664	11 085
Tržby z prodeje cenných papírů	0	0	0
Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	50	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	50	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
Výnosové úroky	4	6	1
Nákladové úroky	2 544	3 012	3 004

Ostatní finanční výnosy	354	699	195
Ostatní finanční náklady	820	1 364	750
Převod finančních výnosů	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-3 006	-3 621	-3 558
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 808	2 820	1 847
-splatná	1 837	2 730	1 790
-odložená	-29	90	57
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 416	11 223	5 680
Mimořádné výnosy	56	708	218
Mimořádné náklady	50	22	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
-splatná	0	0	0
-odložená	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	6	686	218
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	4 422	11 909	5 898
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 230	14 729	7 746

Příloha 4: Vertikální analýza rozvahy v letech 2007 -2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč	Rok					
	2007		2008		2009	
AKTIVA CELKEM	162 402	100,00%	165 251	100,00%	118 480	100,00%
Dlouhodobý majetek	14 615	9,00%	16 805	10,17%	16 002	13,51%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	14 595	8,99%	15 785	9,55%	15 982	13,49%
Dlouhodobý finanční majetek	20	0,01%	20	0,01%	20	0,02%
Oběžná aktiva	147 410	90,77%	149 071	90,21%	102 191	86,25%
Zásoby	20 670	12,73%	31 319	18,95%	28 498	24,05%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	121 430	74,77%	110 603	66,93%	70 115	59,18%
Krátkodobý finanční majetek	5 310	3,27%	7 149	4,33%	3 578	3,02%
Časové rozlišení	377	0,23%	375	0,23%	287	0,24%
PASIVA CELKEM	162 402	100,00%	165 251	100,00%	118 480	100,00%
Vlastní kapitál	28 232	17,38%	39 903	24,15%	45 500	38,40%
Základní kapitál	2 000	1,23%	2 000	1,21%	200	0,17%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	996	0,61%	996	0,60%	996	0,84%
Výsledek hospodaření minulých let	20 814	12,82%	24 998	15,13%	36 606	30,90%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 422	2,72%	11 909	7,21%	5 898	4,98%
Cizí zdroje	134 170	82,62%	125 348	75,85%	72 971	61,59%
Rezervy	4 788	2,95%	2 561	1,55%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	142	0,09%	233	0,14%	290	0,24%
Krátkodobé závazky	109 164	67,22%	84 809	51,32%	39 145	33,04%
Bankovní úvěry a výpomoci	20 076	12,36%	37 745	22,84%	33 536	28,31%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	9	0,01%

Příloha 5: Vertikální analýza V a N v letech 2007 -2009, (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje jsou uvedeny v tis. Kč	Rok					
	2007		2008		2009	
Tržby za prodej zboží	428 549	99,35%	414 567	98,63%	371 675	99,02%
Výkony	32	0,01%	105	0,02%	71	0,02%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32	0,01%	105	0,02%	71	0,02%
Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ostatní výnosy	2 725	0,63%	5 540	1,32%	3 541	0,94%
VÝNOSY	431 338	100,00%	420 317	100,00%	375 358	100,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	388 700	91,06%	368 460	90,24%	335 702	90,88%
Výkonová spotřeba	17 177	4,02%	21 217	5,20%	18 353	4,97%
Osobní náklady	8 941	2,09%	9 863	2,42%	9 651	2,61%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	518	0,12%	518	0,13%	855	0,23%
Nákladové úroky	2 544	0,60%	3 012	0,74%	3 004	0,81%
Ostatní náklady	7 196	1,69%	2 413	0,59%	-23	-0,01%
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 808	0,42%	2 820	0,69%	1 847	0,50%
NÁKLADY	426 884	100,00%	408 303	100,00%	369 389	100,00%